

**MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
SUMBER DAYA MANUSIA
DI MAN 2 BANYUMAS**



TESIS

**Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.)**

Oleh :
**SITI MAESAROH
NIM.191765024**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. K.H SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2022**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250; Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 178 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Siti Maesaroh
NIM : 191765024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di
MA N - 2 Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **25 Januari 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 25 Februari 2022
Direktur,



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama Peserta Ujian : Siti Maesaroh
NIM : 191765024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		Februari 2022 19
2	Dr. Nawawi, S.Ag., M.Hum NIP. 19710508 199803 1 003 Sekretaris / Penguji		Februari 2022 17
3	Dr. Subur, M.Ag NIP. 19670307 199303 1 005 Pembimbing/ Penguji		Februari 2022 19
4	Dr. H. Munjin, M.Pd.I NIP. 19610305 199203 1 003 Penguji Utama		Februari 2022 17
5	Dr. H.M. Hizbul Muflihah, M.Pd NIP. 19630302 199103 1 005 Penguji Utama		Februari 2022

Purwokerto, Februari 2022
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal: Pengajuan Ujian Tesis

Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu 'alaikum wr.wb

Setelah membaca, memeriksa dan melakukan koreksi, serta perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Siti Maesaroh
NIM : 191765024
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia
di MAN 2 Banyumas

Dengan ini memohon agar mahasiswa tersebut diatas dapat disidangkan dalam ujian tesis. Demikian nota dinas ini kami sampaikan. Atas perhatian bapak kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Purwokerto, Oktober 2021

Pembimbing



Dr. Subur, M.Ag
NIP.196703071993031005

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul : ” **Manajemen Peningkatan Mutusumber Daya Manusia Di Man 2 Banyumas**” seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.



MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA DI MAN 2 BANYUMAS

Siti Maesaroh
191765024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) pengelolaan sumber daya manusia di di MAN 2 Banyumas. Untuk mendeskripsikan hambatan pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) pengelolaan sumber daya manusia di di MAN 2 Banyumas.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Pada penelitian ini sumber data diperoleh dari Kepala dan wakil kepala madrasah di MAN 2 Banyumas, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.

Teknik dan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara yaitu, wawancara (*interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (verbal), pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dalam pengelolaan peningkatan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas sudah berjalan dengan baik. Pengorganisasian yang dilakukan yaitu menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antar komponen kepengurusan struktur organisasi sehingga terwujud satu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana dilaksanakan sesuai perencanaan yang telah disusun pada rapat kerja, baik itu yang bersifat rutin maupun insidental. Pengawasan yang dilakukan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung. Hambatan pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) pengelolaan peningkatan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas yaitu belum mampu memberikan *reward* kepada sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kompetensi terbaik tetapi kita memberikan penghargaan secara verbal saja, dan juga belum mampu memberikan kesejahteraan yang layak bagi sumber daya manusia berupa upah yang layak dan sejahtera.

Kata Kunci: Manajemen, Sumber Daya Manusia

HUMAN RESOURCE QUALITY IMPROVEMENT MANAGEMENT DI MAN 2 BANYUMAS

**Siti Maesaroh
191765024**

ABSTRACT

This research aims to describe the implementation of management (planning, organizing, implementing and supervision) of human resource management at MAN 2 Banyumas. To describe the obstacles to the implementation of management (planning, organizing, implementing and supervision) of human resource management in MAN 2 Banyumas.

The research method used is qualitative method. In this study, data sources were obtained from the Head and deputy head of madrasah at MAN 2 Banyumas, educators, education personnel and learners.

The techniques and procedures for data collection in this study are carried out in three ways, namely, interviews (interviews) to collect information in the form of verbal words (verbal), observation (observation) to understand the attitude / action that occurs.

The results showed that the implementation of management (planning, organizing, implementation, and supervision) in the management of human resource improvement in MAN 2 Banyumas has been going well. The organization that is done is to arrange and form working relationships between the management components of the organizational structure so that a single business unit is realized in achieving the goals that have been set.

The implementation of the plan is carried out in accordance with the planning that has been prepared at the working meeting, both routine and incidental. The supervision carried out is direct and indirect supervision. Obstacles to the implementation of management (planning, organizing, implementation, and supervision) management of human resource improvement in MAN 2 Banyumas are not yet able to reward human resources who have dedication and the best competence but we give appreciation verbally only, and also have not been able to provide decent welfare for human resources in the form of a decent and prosperous wage.

Keywords: Management, Human Resource.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	de
ذ	zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	er
ز	zak	Z	zet
س	sin	S	es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	G	ge
ف	fa'	F	ef
ق	qaf	Q	qi
ك	kaf	K	ka

ل	lam	L	'el
م	mim	M	'em
ن	nun	N	'en
و	waw	W	w
هـ	ha'	H	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya'	Y	ye

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	Ditulis	'iddah

3. *Ta' Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
--------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fīṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

◌َ	<i>fathah</i>	ditulis	a
◌ِ	<i>kasrah</i>	ditulis	i
◌ُ	<i>dammah</i>	ditulis	u

5. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah</i> + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah</i> + ya' mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah</i> + ya' mati	ditulis	ī
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>Ḍammah</i> + wawu mati	ditulis	ū
	فروض	ditulis	<i>furūd'</i>

6. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah</i> + Ya' mati	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah</i> + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a`antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u`iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

8. Kata sandang Alif + Lam

- Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
- Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya

السماء	ditulis	<i>As-Samā`</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	zawāīal-furūḍ
اهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah



MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ ۝۱۱

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”
(Ar-Ra’d 11)

Jalan tertinggi untuk mempertinggi mutu sekolah adalah mempertinggi mutu pendidikannya

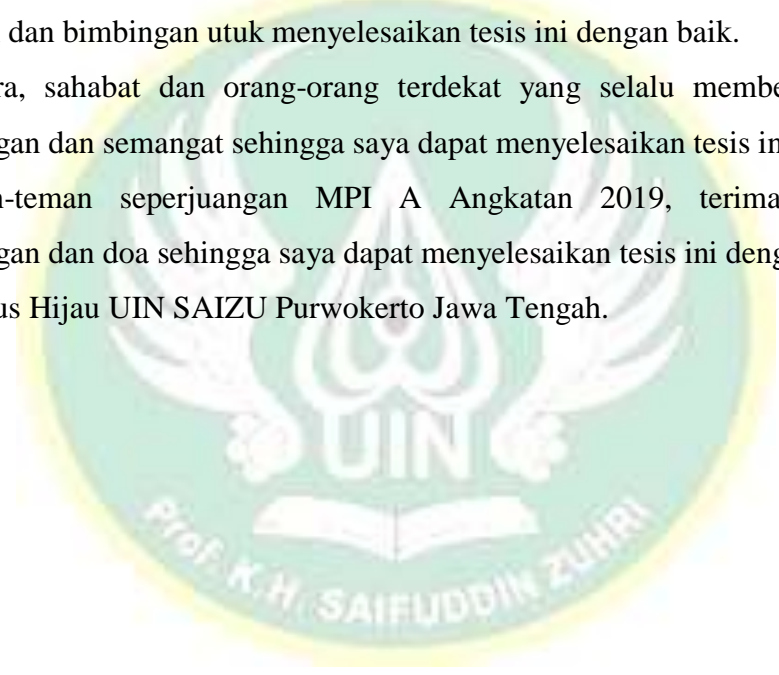
﴿﴿﴿ (Mr. Muhammad Yamin) ﴾﴾﴾



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan penuh rasa syukur kepada Illahi Rabbi, kupersembahkan karya ini kepada:

1. Suamiku Tercinta Amar Arief Endiyanto yang selalu setia mendampingi dan memotivasi penuh dalam kehidupanku
2. Anakku Riski Anisa Putri yang selalu menjadi penyemangat hidupku.
3. Kakakku tercinta Mujahidin dan Fathur Rohman yang selalu mendukung dan memotivasi langkahku setiap saat
4. Dr. Subur, M.Ag, dosen pembimbing yang selalu sabar dalam memberikan arahan dan bimbingan untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Saudara, sahabat dan orang-orang terdekat yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Teman-teman seperjuangan MPI A Angkatan 2019, terimakasih atas dukungan dan doa sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik
7. Kampus Hijau UIN SAIZU Purwokerto Jawa Tengah.



KATA PENGANTAR

Al-Hamdulillâh, segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap melimpahkan kepada Nabi akhir zaman Muḥammad SAW, keluarga, sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas” Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

1. Dr.KH. Moh Roqib, M.Ag, Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd., Penasehat Akademik sekaligus Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
4. Dr. Subur, M.Ag, Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
5. Drs. H. Mahmurroji, M. Pd Kepala MAN 2 Banyumas, beserta Dewan Guru dan Karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
6. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya.

Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang

Purwokerto, Oktober 2021

Penulis



Siti Maesaroh
NIM. 191765024



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK (Bahasa Indonesia)	vi
ABSTRAK (Bahasa Inggris).....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	9
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
F. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II. MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA	
A. Manajemen	12
1. Pengertian Manajemen	12
2. Manajemen Sekolah.....	14
3. Sumber Daya Manusia di Sekolah	16
B. Peningkatan Mutu Pendidikan	30
1. Pengertian Mutu Pendidikan.....	30

2.	Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan	33
C.	Manajemen Sumber Daya Manusia	37
1.	Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia	37
2.	Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya manusia.....	47
3.	Implementasi dan Proses Manajemen Sumber Daya manusia	48
4.	Peran Manajemen Sumber Daya manusia	62
5.	Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	63
6.	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	64
D.	Penelitian yang Relevan.....	66
E.	Kerangka Berpikir.....	68
BAB III METODE PENELITIAN		
A.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	69
B.	Jenis dan Pendekatan dalam Penelitian	69
C.	Data Dan Sumber Data	70
D.	Teknik Pengumpulan Data.....	70
E.	Teknik Analisis Data	73
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
A.	Profil Umum MAN 2 Banyumas	75
1.	Letak geografis	75
2.	Sejarah Singkat MAN 2 Banyumas	75
3.	Visi, Misi, Tujuan MAN 2 Banyumas	76
4.	Profil Guru MAN 2 Banyumas	78
5.	Struktur Organisasi MAN 2 Banyumas	82
6.	Sarana dan Prasarana	82
7.	Muatan Kurikulum MAN 2 Banyumas	84
B.	Penyajian Data dan Deskripsi Hasil Penelitian	92
1.	Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas	92
2.	Hambatan Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas	122

C. Analisis Manajemen Pendidikan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas	126
1. Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas	126
2. Hambatan Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas	142
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	144
B. Saran-saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
BIODATA PENULIS	



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Profil Guru MAN 2 Banyumas	78
Tabel 4.2. Jumlah Peserta Didik	82
Tabel 4.3. Sarana Prasarana	83
Tabel 4.4. Lapangan	84
Tabel 4.5 Tempat Parkir.....	84
Tabel 4.6 Struktur Kurikulum peminatan MIPA	85
Tabel 4.7 Struktur kurikulum peminatan IPS	86
Tabel 4.8 Struktur kurikulum peminatan Keagamaan	87
Tabel 4.9 Struktur kurikulum peminatan MIPA plus keterampilan.....	89
Tabel 4.10 struktur kurikulum peminatan IPS plus keterampilan.....	90
Tabel 4.11 struktur kurikulum peminatan keagamaan plus keterampilan	91



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Observasi
- Lampiran 2. Lembar Observasi
- Lampiran 3. Pedoman Wawancara
- Lampiran 4. Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 5. Dokumentasi
- Lampiran 6. SK Pembimbing
- Lampiran 7 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 8. Kartu Bimbingan Tesis
- Lampiran 9 Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mnaskljdnhkasdhaisgohugidasbnn

llhado;adhgo;aagaOUGOGUDHGLHagugaOGUDGOUDguAGGAgsGUSGA

u Ariyanto Daud menjelaskan madrasah adalah

“Proses pengembangan manusia berkualitas yang seimbang, baik hubungan secara vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal mengacu pada Tuhan YME, dengan memiliki keimanan dan ketakwaan yang kuat sebagai hamba. Sedangkan hubungan horizontal mengacu pada hubungan sesama manusia, melalui interaksi dan bersosial. Oleh karena itu, lulusan madrasah tidak hanya menjadi anak sholeh pada Tuhan namun juga sholeh secara sosial.”¹

Untuk memenuhi hal itu, pendidikan menjadi solusi, dimana pendidikan merupakan upaya mencerdaskan bangsa, bertakwa kepada Tuhan, mandiri, sehat, berilmu, cakap, dan berakhlak, serta bertanggungjawab atas kehidupannya. Perubahan UU No. 2 Tahun 1989 menjadi UU No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional bertujuan menerapkan kebijakan yang bermutu untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM).² Hal ini karena persaingan global yang semakin sengit maka diperlukan SDM yang mumpuni, cerdas dan berakhlak untuk kemajuan bangsa.

Pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga negara, maupun antar warga negara. Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, dan upaya untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan tanggung jawab bidang pendidikan, terutama mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang semakin berperan dalam menampilkan dirinya yang memiliki kompetensi, tangguh, kreatif, mandiri dan

¹Afrianto Daud, *Madrasah antara Identitas dan realita*, <http://multiply.com/journal>,2008

² Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (Tamita Utama 2003) 7.

profesional. Oleh karena itu, pembaharuan pendidikan harus selalu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan suatu bangsa.

Sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai modal dasar pembangunan yang terdiri atas dimensi kuantitatif yaitu jumlah dan struktur penduduk, serta dimensi kualitatif yaitu mutu hidup penduduk. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan suatu pembangunan guna memperlancar pencapaian sasaran pembangunan nasional antara lain kualitas manusia dan masyarakat Indonesia serta disiplin nasional yang merupakan perwujudan kepatuhan kepada hukum negara dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

Oleh karenanya pembangunan sumber daya manusia (SDM) diarahkan pada tiga hal: 1) potensi, inisiatif dan daya kreasi setiap warga dikembangkan sepenuhnya dalam batas-batas yang tidak merugikan kepentingan umum, 2) pembangunan kesejahteraan rakyat harus senantiasa memperhatikan bahwa setiap warga Negara berhak atas taraf kesejahteraan yang layak serta berkewajiban ikut serta dalam upaya mewujudkan kemakmuran masyarakat dan 3) pemanfaatan, pengembangan dan penguasaan iptek dalam penyelenggaraan pembangunan harus dapat meningkatkan kesejahteraan dan nilai tambah bagi masyarakat. Dengan demikian betapa pentingnya kualitas sumber daya manusia, baik secara tenaga penggerak atau pelaku pembangunan maupun sebagai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Sumber daya manusia sebagai inti pembangunan merupakan salah satu input yang menentukan keberhasilan pembangunan, maupun sebagai output atau yang ingin dihasilkan dari proses pembangunan nasional tersebut.

Pada dasarnya pengelolaan sumber daya manusia disadari sepenuhnya mempunyai pengaruh yang sangat besar dan dianggap sebagai kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan bahwa keseluruhan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan rasa dan karsa. Potensi yang dimiliki sumber daya manusia tersebut juga

berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi, karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, namun tanpa sumber daya manusia yang handal maka tujuan organisasi sulit akan dicapai. Dengan kata lain, komponen pendidikan berupa Material Resources tidak dapat berdaya guna tanpa adanya komponen yang berupa Human Resources.

Pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal. Pendidik juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Pendidik merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya untuk perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan signifikan tanpa didukung oleh guru atau pendidik yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain perbaikan pendidikan harus berpangkal dari guru atau pendidik dan berujung pada guru atau pendidik pula.

Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan unsur aktif, sedangkan unsur-unsur yang lain merupakan unsur pasif yang bisa diubah oleh kreatifitas manusia. Oleh karena itu, dengan pengelolaan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas diharapkan dapat mengoptimalkan potensi-potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas. Dalam hal ini sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan menjadi titik penting untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dunia pendidikan.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam konteks sistem pendidikan, maka pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus benar-benar dilakukan secara baik. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah sekolah, bukanlah hanya sekedar pengadaan sumber daya manusia, melainkan tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari perencanaan, penyusunan staf atau rekrutmen, penilaian serta pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Pada realitas pendidikan Indonesia saat ini belum mencapai kualitas mutu disetiap jenjang sesuai dengan yang diharapkan dan kurang mampu bersaing dengan negara lain. Oleh karenanya pendidikan adalah solusi, maka perlu adanya perwujudan pendidikan yang dapat mengembangkan SDM yang dapat bersaing dengan dunia internasional. Pada dasarnya didalam pendidikan bermutu pasti didalamnya ada pembelajaran bermutu, dimana outputnya adalah lulusan yang kompeten yang tidak hanya melanjutkan kejenjang yang tinggi, namun juga dapat diserap dalam dunia industri.³

Setiap negara pasti mengharapkan mutu pendidikannya meningkat. Namun demikian, usaha tersebut sangatlah kompleks karena melibatkan banyak faktor dan kompleks. Misalnya, merumuskan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, bagaimana menghasilkan output yang bersaing, analisis budaya dan karakteristik anak. Dengan demikian, peningkatan mutu perlu dilakukan terobosan baru dengan gagasan yang kreatif dan lebih sempurna⁴.

Perlu disadari pula bahwa untuk dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan, unsur manusia merupakan unsur yang sangat penting, karena kelancaran pelaksanaan program-program tergantung kepada orang-orang yang melaksanakannya. Dengan demikian, hal tersebut harus betul-betul disadari oleh semua personil dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga dengan segala kemampuannya akan terus berupaya mengelola sumber daya yang ada untuk pengembangan lembaga pendidikan. Personalia atau tenaga kependidikan yang dimaksud di sini adalah semua orang yang tergabung untuk bekerja sama pada suatu lembaga pendidikan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Agar kegiatan-kegiatan di lembaga pendidikan berlangsung secara harmonis maka semua personel yang ada itu harus mempunyai kemampuan dan kemauan, serta bekerja secara sinergi dengan melaksanakan tugasnya masing-masing secara sungguh-sungguh dengan penuh

³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011) 288

⁴ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011) 42

dedikasi.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa sumber daya manusia sebagai komponen pendidikan yang dianggap menjadi kunci keberhasilan pendidikan harus dibina dan dikembangkan secara berkelanjutan sehingga menjadi peningkatan mutu sumber daya manusia yang berkualitas mampu melaksanakan fungsinya secara professional. Karena sumber daya manusia yang berkualitas dan professional merupakan kebutuhan mutlak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Tetapi bagaimana pengelola sumber daya manusia agar manusia dapat memegang peranan utama dan optimal dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, bukanlah masalah yang sederhana. Ketidaksederhanaan ini dapat dilihat mencermati arti dari pengelolaan itu sendiri.

Peningkatan mutu sumber daya manusia berarti penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang professional, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan kinerja. Sehingga secara sederhana dapat dipahami bahwa pengertian pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana pengelola manusia yang ada didalam organisasi agar potensi dan kemampuannya dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Untuk mewujudkan sekolah yang ideal, SDM menjadi kuncinya. Karena SDM inilah yang menjalankan setiap pelaksanaan pendidikan dan bersentuhan langsung dengan calon lulusan. Oleh karena itu, SDM berkualitas, maka akan bisa menghasilkan lulusan berkualitas pula. Namun demikian, peran tersebut perlu didukung dengan manajemen yang berkualitas pula, karena hal tersebut menyangkut dengan pengelolaan. Dalam artian tertentu, manajemen ini juga berfungsi untuk menggali lebih dalam potensi SDM secara maksimal. Oleh

karena itu, Manajemen SDM (MSDM) menjadi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

SDM dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dibandingkan dengan sumber-sumber lainnya. Hal ini karena SDM memiliki kompetensi managerial, dimana SDM disamping dapat merumuskan, juga menggerakkan sumber daya yang lain. Artinya, SDM ini bisa dikembangkan dari segi kualitasnya. Dalam pembangunan nasional, apabila kualitas SDM rendah, maka akan menyebabkan kemajuan bangsa menjadi terhambat. Oleh karenanya diperlukan SDM yang berkualitas dan siap untuk berkembang secara berkelanjutan. Hal ini menjadi tantangan baru bagi suatu lembaga dalam meningkatkan mutunya. Untuk mencapai hal yang demikian juga diperlukan pengelolaan atau MSDM agar berjalan efektif.

Kemajuan sekolah ditentukan bagaimana SDM, dalam hal ini pendidik, didalamnya memiliki kompetensi atau tidak. Karena kontribusi SDM ini sangat besar dalam kemajuan sebuah lembaga. Kualitas SDM bisa dilihat dari bagaimana dia mengajar, membimbing, melatih dan bagaimana output lulusan yang dihasilkan.⁵ Oleh karena itu, MSDM mutlak diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu lembaga yang kompetitif, unggul dan mutu yang baik. Apalagi persaingan mutu yang semakin dinamis, maka SDM di lembaga harus proaktif dengan merencanakan strategi yang tepat.⁶ Juga, Kepala sekolah dan tenaga kependidikan memiliki peranan terhadap keberhasilan sekolah. Karena produktivitas suatu SDM terkait erat tentang bagaimana manajemen personalia dijalankan. Disamping itu, kepala sekolah dituntut untuk meningkatkan SDM, baik pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada dilembaganya.⁷

Pendidik berperan besar dalam membangun pendidikan berkualitas. Karena ia mempengaruhi bagaimana situasi pembelajaran berlangsung. Dalam artian tertentu, pendidik sangat mempengaruhi tentang bagaimana proses dan hasil dari sebuah pendidikan. Dengan demikian, tanpa pendidik,

⁵ Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2006). 121

⁶ Moh. Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik* (Yogyakarta: IRCISoD, 2004) 127

⁷ Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011) 29.

usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak akan berjalan, perlu adanya pendidik yang kompeten, profesional dan perlu dilakukan pembinaan untuk meningkatkan kualitasnya.

Peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia yang terus ditingkatkan berupa kenaikan honorarium, pemberian izin untuk mengadakan dan mengikuti pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesionalisasian sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana penunjang kegiatan belajar dan mengajar di sekolah dan di kelas, mulai melaksanakan peningkatan pemanfaatan kemajuan teknologi dan informasi dalam melaksanakan segala kegiatan kependidikan. Transparansi dan akuntabilitas dalam perekrutan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan pegawai. Penerimaan calon peserta didik dengan mengedepankan potensi dan kualitas madrasah sehingga MAN 2 Banyumas merupakan madrasah dengan jumlah peserta didik yang terbanyak dibawah Kemenag Banyumas di wilayah Banyumas.

Pentingnya peran Kepala madrasah sebagai seorang manejer pendidikan perlu menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Disamping itu, menejer diharapkan, mampu menunjukkan efektifitasnya dalam mengelola sumber daya manusia, terutama masalah kepegawaian dan hubungan antar pegawai. Walaupun secara konsep dikatakan sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan pendidikan, namun dalam kenyataannya mereka kurang mendapat perhatian dari para menejer pendidikan. Rapat kerja, seminar, loka karya dan diskusi tentang pendidikan sebagian besar hanya membahas kurikulum saja terutama profesi belajar mengajar, tetapi bagaimana proses belajar mengajar dapat dilaksanakan oleh pelaksana pendidikan dengan baik dan mendapatkan perhatian yang baik pula. Hal dapat dipahami dari kenyataan yang ada dilapangan bahwa masih banyaknya para menejer pendidikan yang masih mengabaikan aspek aspek pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan manajemen peningkatan sumber daya manusia yang baik maka Pendidikan Dasar dan Menengah yang berada dibawah lingkungan Pimpinan

Muhammadiyah Kabupaten Simalungun akan mampu mencetak generasi yang unggul dalam bidang iptek dan Imtaq yang Islami. Lembaga pendidikan tersebut berusaha untuk meningkatkan atau mengembangkan kemampuan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang mereka miliki bahkan yang akan mereka miliki dengan berbagai cara seperti pengembangan melalui pendidikan formal atau keinginan diri sendiri, misalnya melalui pelatihan, seminar pendidikan, diklat, evaluasi/ penilaian kinerja, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), meningkatkan pendidikan formal, meningkatkan kompetensi personal, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan lain sebagainya.

MAN 2 Banyumas merupakan lembaga pendidikan pendidikan formal yang selalu melakukan pengembangan kualitas dan potensi pendidik dan tenaga kependidikannya. Madrasah ini selalu mencetak generasi unggul dan menjadi sekolah favorit di Banyumas. Hal ini terjadi karena didalam Madrasah tersebut memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

MAN 2 Banyumas selalu melakukan peningkatan dan pengembangan SDMnya melalui berbagai acara. Diantaranya pengembangan diri SDM dengan mengikuti berbagai seminar, pelatihan, MGMP dan lain sebagainya. Dengan demikian, SDM di Madrasah tersebut memiliki kualitas yang mumpuni dan handal dalam mencetak lulusan yang unggul.

Ada beberapa alasan dipilihnya Pendidikan Dasar dan Menengah Aliyah Kabupaten Banyumas sebagai lokasi penelitian, yaitu 1) Lebih konsisten dalam melaksanakan AD/ART madrasah terutama dalam pelaksanaan Pengangkatan Wakil Kepala Sekolah (Wakasek), 2) Pengangkatan Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, Pegawai MAN 2 Banyumas beserta komite dengan mengadakan test kemampuan penguasaan materi bidang keilmuan yang diampu, Tes Umum dan tes Keagamaan, 3) Jumlah Peserta didik tingkat SMP/MTS dan MAN/SMA lebih banyak dari pada SMP di Kabupaten Banyumas dan 4) Pengangkatan Tenaga pendidik disesuaikan dengan kualifikasi kependidikan calon guru

Hal ini dapat dibuktikan dari lulusan dari lembaga tersebut, dimana

mereka dapat melanjutkan ke jenjang sekolah yang lebih tinggi dan lebih unggul. Dengan kata lain, prestasi yang dimiliki lulusan madrasah tersebut adalah diterima di perguruan tinggi favorit yang unggul. juga, dapat dilihat bahwa Pendidik di Madrasah tersebut mampu menggunakan media pembelajaran seperti fasilitas multimedia laboratorium dan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini disebabkan karena manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain itu, manajemen sumber daya manusia akan memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis.

Paparan diatas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih dalam terkait bagaimana peningkatan mutu sumber daya manusia agar madrasah berkualitas dalam menuju pendidikan dengan sebuah tesis berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas”.

B. Batasan Masalah

Dari paparan sebagaimana yang telah kemukakan di latar belakang masalah, maka peneliti membatasi penelitian ini pada peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas melalui: 1) Perencanaan sumber daya manusia, 2) Pengorganisasian sumber daya manusia, 3) Pelaksanaan dan 4) Pengawasan sumber daya manusia.

C. Rumusan Masalah

Dari paparan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas?

2. Mengidentifikasi hambatan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas
2. Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan hambatan pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas

E. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang akan dilakukan, harapan penelitian ini nantinya bermanfaat untuk:

1. Manfaat teoritis,
Memperkaya khazanah keilmuan, terutama dibidang manajemen yang berkaitan dengan peningkatan mutu SDM. Dalam hal ini hasil penelitian dapat dijadikan konsep pendidikan dalam teori ilmu manajemen pendidikan.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi lembaga, menjadi bahan masukan dan evaluasi yang berkaitan dengan MSDM dan menjadi tolak ukur tentang tata kelola SDM dilembaga tersebut.
 - b. Bagi peneliti, menjadi wawasan baru dan pengalaman dalam mengaplikasikan apa yang didapat dibangku kuliah kedalam realitas kehidupan, sekaligus sebagai tugas akhir untuk meraih gelar magister pendidikan.
 - c. Sebagai bahan informasi bagi lembaga lain tentang manajemen sumber daya guru.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pemahaman dalam pembahasan tesis penelitian ini, maka peneliti membuat sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab satu, berisi pPendahuluan. yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat hasil penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II, kajian teoritik yang meliputi pengertian manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia, proses dan implementasi manajemen sumber daya manusia, pengertian mutu pendidikan, upaya peningkatan mutu pendidikan, manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan, penelitian yang relevan dan juga kerangka berpikir.

BAB III, Metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, dan tehnik analisis data.

BAB IV, Hasil dan pembahasan yang meliputi data yang telah diperoleh berkaitan dengan profil MAN 2 Banyumas, hasil peningkatan mutu melalui manajemen sumber daya manusia.

BAB V, merupakan penutup berupa kesimpulan, dan saran- saran yang membangun bagi pihak-pihak yang berkaitan dalam fokus permasalahan penelitian ini.

BAB II

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen mengandung pengertian yang sangat beragam dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan dan komprehensi pakar manajemen. Menurut Sugito manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber-sumber daya.¹ Manajemen tidak lain adalah usaha melaksanakan hal-hal tertentu melalui manusia dengan merencanakan dan mengimplementasikannya, ini berarti bahwa manajemen adalah pemuasan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan sosial karena sifat produktif manusia bagi manusia, perekonomian dan masyarakat. Senada dengan pendapat tersebut, Shulhan dan Soim memberikan pengertian, manajemen adalah :

“Suatu proses dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan lainnya secara efisien, efektif dan produktif dalam mencapai suatu tujuan.”²

Sedangkan Usman menjelaskan bahwa manajemen dalam arti sempit adalah :

“manajemen sekolah/madrasah, yang meliputi, perencanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawasan, dan sistem informasi sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah.”³

Saefullah menjelaskan bahwa manajemen adalah aktifitas yang berlandaskan nilai-nilai keadilan yang merupakan perbuatan pimpinan

¹Sugito, HAT, 2013, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*, Widya Karya, Semarang hlm 1 .

²Shulhan, Muwahid, dan Soim, 2013, *Manajemen Pendidikan Islam*, Teras, Bandung. hlm 7

³ Usman, Husaini, 2013, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.hlm 6 .

yang tidak menyakiti atau menzalimi bawahan.⁴ Menurut Fattah manajemen adalah proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁵ Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu yang dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan dan program yang dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah. Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan (tanggung jawab dan wewenang) struktur (horisontal dan vertikal), semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana. Fungsi pemimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan saling terkait dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektifitas manajemen dapat diukur.

Dengan demikian, disimpulkan bahwa manajemen adalah tindakan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya manusia melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan berlandaskan nilai-nilai keadilan. Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan dengan secara tertib, sah, rapi dan teratur mulai dari urusan sederhana hingga yang kompleks, semua itu diperlukan pengaturan yang baik dan terarah dalam sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih secara efisien dan efektif.

⁴Seafullah, U, KH, 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung. hlm 49

⁵Fattah, Nanang, 2013, *Landasan Manajemen Pendidikan, Remaja Rosda Karya*, Bandung. hlm 1

2. Manajemen Sekolah

Dalam UU RI No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa wujud dari otonomi daerah (otda) adalah otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab.⁶ Otonomi yang luas artinya kewenangan mencakup dalam semua bidang kecuali hankam, peradilan, moneter dan fiskal, agama, politik luar negeri, dan kewenangan lainnya. Otonomi yang nyata artinya keleluasaan daerah dalam kewenangan dalam bidang tertentu yang nyata ada dan tumbuh berkembang di daerah. Menurut Sallis mengatakan bahwa sebagian besar rendahnya mutu sekolah disebabkan oleh buruknya manajemen dan kebijakan pendidikan. Manajemen sekolah selama orde baru yang sangat sentralistik membuat sekolah kurang diberdayakan dan cenderung diperdayakan.⁷ Sekolah menjadi pasif dan hanya menunggu perintah dari atasan. Kreativitas dan inisiatifnya terbelenggu karena sistem pendidikan yang sentralistik. Akan tetapi sejak diberlakukannya otonomi daerah pada tanggal 1 Januari 2001, Depdiknas terdorong untuk melakukan reorientasi manajemen sekolah dari manajemen pendidikan berbasis pusat menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Peristiwa inilah yang menyebabkan munculnya kebijakan baru pemerintah dalam bidang pendidikan yaitu Manajemen Berbasis Sekolah.

Perubahan suasana sosial politik di Indonesia yang muncul dari adanya krisis ekonomi kemudian berkembang menjadi krisis sosial politik mengakibatkan perubahan di berbagai bidang termasuk bidang pendidikan. Isu sentralisasi dan desentralisasi yang sebelumnya dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah telah semakin menguat. Terdorong oleh perubahan situasi politik kenegaraan, menambah keyakinan bahwa salah satu yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis

⁶ Usman, Husaini, 2013, Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta.hlm 621

⁷ Usman, Husaini, 2013, Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta.hlm 622

Sekolah yang intinya memberikan kewenangan kepada sekolah untuk memperbaiki dan mengembangkan sekolah secara berkelanjutan.⁸

Manajemen Berbasis Sekolah adalah model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah dan masyarakat (stake holder) yang dilayani.⁹ Senada dengan pendapat tersebut, Chapman mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari School Based Management adalah merupakan suatu pendekatan politik yang bertujuan merancang ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan agar meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.¹⁰

Idrus menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah sistem yang memberikan hak atau otoritas khusus kepada pihak sekolah untuk mengelola sekolah sesuai dengan kondisi, lingkungan, dan tuntutan, ataupun kebutuhan masyarakat di mana sekolah tersebut berada.¹¹ Hal ini berarti sekolah diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengelola sekolahnya. Diharapkan dalam pengelolaannya, sekolah menyesuaikan situasi, kondisi, dan kebutuhan di sekolah. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu model manajemen sekolah yang memberikan wewenang kepada kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dan melibatkan seluruh komponen sekolah dalam pengambilan keputusan.

⁸ Fattah, Nanang, 2013, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosda Karya, Bandung. hlm 1

⁹ Sujanto, Bedjo, 2013, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Sagug Seto, Jakarta. hlm 30

¹⁰ ¹⁰Fattah, Nanang, 2013, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosda Karya, Bandung. hlm 11

¹¹ Idrus, Ali, 2013, *Manajemen Pendidikan Global (Visi, Aksi, dan Adaptasi)*, Gaung Persada Press, Jakarta hlm 24

3. Sumber Daya Manusia Di Sekolah

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber-sumber yang lain. Sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan. Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya.

Hasibuan mengartikan sumber daya manusia sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya¹². Sedangkan menurut Ulfatin bahwa sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pegawai, pekerja atau karyawan, yaitu orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.¹³

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka sumber daya manusia pada lembaga pendidikan yaitu pendidik dan tenaga kependidikan. Sumber daya manusia pendidikan merupakan modal besar sebuah lembaga pendidikan. Sumber daya manusia pendidikan memiliki peran strategis dalam sebuah organisasi. Hal ini karena maju dan berkembangnya sebuah lembaga pendidikan ataupun makmur dan hancurnya sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya.

¹² Hasibuan, Malayu, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta hlm 19

¹³ Ulfatin, Nurul dan Triwijayanto, Teguh, 2016, *Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta. hlm 2

a. Tenaga Pendidik

1) Pengertian Tenaga

Pendidik Tenaga pendidik adalah individu yang mampu melaksanakan tindakan mendidik dalam satu situasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut UU No.20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Tenaga pendidik adalah personil di lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan. Tenaga pendidik adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut tenaga pendidik adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan

Pendidik adalah salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan proses belajar mengajar dalam kelas. karena itu pendidik tidak saja mendidik melainkan juga berfungsi sebagai orang dewasa yang berfungsi profesional memindahkan ilmu pengetahuan (transfer of knowledge) atau penyalur ilmu pengetahuan (transmitter of knowledge) yang dikuasai kepada anak didik.¹⁴

Pendidik harus mampu menempatkan dirinya sebagai pengarah dan pembina pengembangan bakat dan kemampuan

¹⁴ Arifin, Muzayyin, 2011, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta. hlm

anak didik ke arah titik maksimal yang dapat mereka capai. Pendidik bukan hanya memompakan ilmu pengetahuan kedalam jiwa anak melalui kecerdasan otaknya, akan tetapi harus mampu mengarahkan kemana seharusnya bakat dan kemampuan masing-masing anak didik itu dikembangkan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi.

Reformasi sekolah merupakan suatu konsep perubahan kearah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Kepala sekolah, guru, konselor dan tenaga kependidikan lain adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah bukan birokrat yang sekedar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. Konsep sekolah bagaimana dikemukakan di atas mengacu pada sekolah yang efektif, yaitu sekolah yang memiliki profil yang kuat, mandiri, inovatif dan memberikan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas dan motivasi. Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah melalui kepatuhan petunjuk.¹⁵

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

¹⁵ Sagala, Syaiful, 2014, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Alfabeta, Bandung. hlm 77-78

pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun dan sebagainya. Oleh sebab itu pengembangan sumber daya manusia pendidik dalam pendidikan perlu diselenggarakan dengan sungguh-sungguh agar mendapatkan sosok pendidik yang memenuhi fungsi dan peranan-peranan sebagai pendidik yang kompeten dan profesional.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikannya yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep, teknik manajemen personalia. Tugas kepala sekolah dalam manajemen staf dan guru yaitu identifikasi staf dan guru yang baru, penugasan orientasi, evaluasi, dan mengembangkan staf dan guru. Manajemen di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, akan tetapi dalam kondisi yang baik.

2) Peran Tenaga Pendidik

Semua orang yakin bahwa guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran disekolah. Guru sangat berperan dalam membentuk perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Keyakinan ini muncul karena manusia makhluk lemah, yang dalam perkembangannya senantiasa membutuhkan orang lain, sejak lahir bahkan pada saat meninggal. Semua itu menunjukkan bahwa setiap orang membutuhkan orang lain dalam perkembangannya, demikian halnya peserta didik, ketika orangtua mendaftarkan anaknya ke sekolah pada saat itu juga menaruh harapan terhadap guru, agar

anaknya dapat berkembang secara optimal.¹⁶

Agar guru dapat mencapai hasil maksimal dalam menjalankan perannya dalam pembelajaran, terdapat beberapa hal yang mempengaruhinya. Pertama, dari segi kualifikasi, guru perlu mempunyai kelayakan akademik yang tidak dibuktikan dengan gelar dan ijazah, tetapi harus di tempuh oleh kualitas yang unggul dan profesional. Kedua, dari segi kepribadian guru harus mempunyai kepribadian tinggi, yang dilandasi dengan akhlak mulia. Guru bukan hanya menyampaikan ilmu, tetapi juga menjadi suri tauladan bagi murid dan masyarakat. Ketiga, dari segi pembelajaran, guru perlu memahami ilmu teori dan praktik pendidikan dan kurikulum, sehingga mampu mendesain pembelajaran dengan baik, mampu mengimplementasikan program pembelajaran dengan seni pembelajaran yang efektif, mampu mengevaluasi pembelajaran secara potensial, dan sebagai titik akhirnya adalah mampu menghantarkan pembelajaran siswa dengan sukses.

Keempat, dari segi sosial, guru sebagai pendidik perlu memiliki kepekaan sosial dalam menghadapi fenomena sosial sekitarnya, karena guru adalah salah satu elemen masyarakat yang memiliki sumber daya yang berbeda kualitasnya dibanding dengan elemen masyarakat yang lain. Kelima, dari segi religius, guru perlu memiliki komitmen keagamaan yang tinggi, yang di manifestasikan secara cerdas dan kreatif dalam kehidupannya. Religius ini akan memperkuat terhadap karakteristik dan eksistensi dirinya. Keenam, dari segi psikologi, guru perlu memiliki kemampuan mengenal perkembangan jiwa anak baik dalam maupun aspek intelektual, emosional, dan juga spritual. Pengembangan secara proposional terhadap ketiga aspek

¹⁶ Mulyasa, E, 2012, *Menjadi guru profesional Menciptakan Pembelajaran yang Kreatif dan menyenangkan*, Remaja Rosda karya, Jakarta. hlm 16

kecerdasan tersebut perlu mendapat perhatian oleh guru secara maksimal. Ketujuh, dari segi strategi, guru perlu memperkaya diri dengan metode, pendekatan, dan teknik pembelajaran yang lebih memiliki kehandalan dalam menghantarkan siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran.

3) Manajemen Tenaga Pendidik

Pelaksanaan manajemen tenaga pendidik di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan yaitu: Perencanaan tenaga pendidik, pengadaan tenaga pendidik, pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik, pemberhentian tenaga pendidik, kompensasi tenaga pendidik dan penilaian tenaga pendidik.

a) Perencanaan Tenaga Pendidik

Perencanaan tenaga pendidik adalah suatu kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana tenaga pendidik yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam pendidikan. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga pendidik yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum tenaga pendidik yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

b) Pengadaan Tenaga Pendidik

Pengadaan tenaga pendidik adalah suatu program untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik suatu lembaga, baik

jumlah maupun kualitas. Untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu suatu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan praktik. Namun ada kalanya, pada organisasi pengadaan tenaga pendidik dapat didatangkan secara intern, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong, sementara pada bagian lain ada kelebihan tenaga pendidik atau memang sudah disiapkan.

c) Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik sebagai manusia membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, akan tetapi juga menyangkut karir tenaga pendidik.¹⁷

Dalam pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik sekarang ini terdapat metode yang disebut dengan metode PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah /madrasah.

¹⁷ Mulyasa, E, 2012, Menjadi guru profesional Menciptakan, ... 151

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menempatkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai salah satu komponen dalam sistem penjaminan dan peningkatan mutu kepala sekolah Di Indonesia. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif.

d) Promosi dan Mutasi Tenaga Pendidik

Promosi adalah proses menaikkan pegawai kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang kontrol. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan.

Sesuai UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 9), yang selanjutnya diatur dalam PP RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada pasal 29, ditetapkan bahwa pendidik/guru nantinya harus: (1) memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-4) atau sarjana (S-1), (2) memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan (3) memiliki sertifikat profesi guru. Jadi, dalam UU RI Nomor 14 Tahun 2005 telah tersiratkan tiga hal penting, yakni: (1) seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal D-4/S1, (2) memiliki sertifikat profesi guru (yang dapat diperoleh melalui pendidikan sertifikasi guru), dan (3) kualifikasi akademik serta sertifikat perofesi guru itu harus sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Selanjutnya

dapat disimak bahwa, ketentuan pendidik/guru harus memiliki kualifikasi akademik minimum D-4/S-1, akan dilaksanakan oleh pemerintah mulai tahun 2012. Mengacu pada Undang-undang tersebut, maka bagi tenaga kependidikan akan dimutasikan sesuai dengan keahlian dan latar belakang masing-masing.

Mutasi merupakan kegiatan manajemen tenaga kependidikan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kependidikan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam, dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada suatu lembaga pendidikan.

b. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah “anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan” seorang tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan diangkat dan di dayagunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan sekolah dengan efektif dan efisien.

Danim dan Khairil (2012: 34) menyebutkan bahwa secara umum tenaga kependidikan itu dapat dibedakan menjadi empat kategori yaitu:¹⁸

- 1) Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih.

¹⁸ Danim, Sudarman dan Khairil, H, 2012, *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta. Hlm 35.

- 2) Tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas peneliti dan pengembang dibidang kependidikan dan pustakawan.
- 3) Tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar.
- 4) Tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.

Tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Danim dan Khairil mengatakan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan merupakan dua jenis profesi atau pekerjaan yang saling mengisi. Pendidik dengan derajat profesionalitas tingkat tinggi sekalipun nyaris tidak berdaya dalam bekerja tanpa dukungan tenaga kependidikan. Sebaliknya, tenaga kependidikan yang profesional sekalipun tak bisa berbuat apa-apa, tanpa dukungan guru yang profesional sebagai aktor langsung di dalam dan di luar kelas, termasuk di laboratorium sekolah, yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), wakil kepala sekolah yang membidangi hal khusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tenaga kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

4. Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan dalam lembaga pendidikan mengacu pada teori pengembangan orang dewasa, yaitu lebih mengarah pada peningkatan kualitas, penyempurnaan atau pemaksimalan fungsi, dan bukan penambahan jumlah berat secara fisik.

Mengingat peranan strategis pendidik dalam setiap upaya peningkatan mutu relevansi dan efisiensi pendidikan, maka pengembangan profesional guru merupakan kebutuhan. Untuk meningkatkan mutu suatu profesi, khususnya profesi keguruan, dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya, dengan melakukan penataran, loka karya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi banding dan berbagai kegiatan akademik lainnya.

Sagala) mengemukakan bahwa pembinaan dan pengembangan profesi pendidik yang dapat dilakukan adalah menyempurnakan pengembangan sistem yang terus menerus, maka program yang harus dilalui adalah pengembangan profesional berbagai tenaga kependidikan dan pendidik diperlukan program yaitu:¹⁹

a. Program Pre Service

Tenaga pendidikan disiapkan melalui pre service teacher education sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dengan strategi pelaksanaan dan pengembangan yang ditangani oleh perguruan tinggi yang menghasilkan tenaga kependidikan dan pendidik kemampuan lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) menangani program dan melakukan inovasi dengan menanamkan pemahaman yang mendalam tentang kurikulum pada calon pendidik dengan melakukan evaluasi pada tiap periode yang telah ditentukan untuk menjamin kesinambungan pengembangan staf.

b. Program In Service Education

Upaya peningkatan profesi guru/ pendidik di Indonesia

¹⁹ Sagala, Syaiful, 2014, Administrasi Pendidikan, ...222-223

sekurang-kurangnya menghadapi dan memperhitungkan empat faktor yaitu, ketersediaan pendidik, mutu calon pendidik, pendidikan prajabatan dan peranan organisasi profesi. Dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional maupun mutu layanan, pendidik harus pula meningkatkan sikap profesionalnya. Pengembangan sikap profesional ini dapat dilakukan baik selagi dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).

Mulyasa mengemukakan sejumlah cara dan tempat untuk mengembangkan profesi pendidikan, yaitu: ²⁰1) dengan belajar sendiri dirumah; 2) belajar diperpustakaan khusus untuk pendidik; 3) dengan cara membentuk persatuan pendidik sebidang studi atau yang berspesialisasi sama dan melakukan tukar menukar pikiran atau diskusi dalam kelompoknya masing-masing; 4) mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah dimanapun pertemuan itu diadakan selama masih dapat dijangkau oleh pendidik; 5) belajar secara formal dilembaga-lembaga pendidikan; 6) mengikuti pertemuan organisasi profesi pendidikan; dan 7) ikut mengambil bagian dalam kompetisi-kompetisi ilmiah.

Pengembangan pendidik sebagai salah satu sumber daya pendidikan disekolah, merupakan keharusan mutlak agar tercapai tujuan yang diharapkan. pendidik yang sudah berpengalaman juga harus selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk meningkatkan kinerjanya, untuk itu sekolah sekolah dan yayasan harus mempunyai perencanaan untuk mengembangkan kemampuan profesionalisme pendidik sehingga mutu pembelajaran dapat ditingkatkan.

Pengembangan pendidik dapat dilakukan dengan cara on the job training dan of the job training serta seminar, workshop, diskusi panel, rapat, simposium, konferensi dan sebagainya. Lebih khusus upaya untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran dapat dilakukan melalui berbagai pelatihan seperti, pelatihan model pembelajaran,

²⁰ Mulyasa, E, 2012, Menjadi guru profesional, ... hlm 43

pelatihan pembuatan alat peraga, pelatihan pengembangan silabus, dan pelatihan pembuatan materi standar.

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menyebutkan beberapa alternatif pengembangan profesionalisme guru/ pendidik sebagai berikut:

a. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal Strata-1 (S-1) dari program keguruan, maka masih ada guru- guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut, Oleh karenanya program ini diperuntukkan bagi guru yang belum mengikuti pendidikan Strata-1 (S-1) atau Strata-2 (S-2) pendidikan keguruan. Program ini berupa program berkelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

b. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan atau integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi. Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program yang diusulkan adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

c. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran. Guru bertugas mengimplementasikan kurikulum dikelas. Dalam hal ini dituntut kerjasama yang optimal di antara para guru. Dengan MGMP akan meningkatkan profesionalisme guru dalam

melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

d. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)

PTK merupakan studi sistematis yang dilakukan guru melalui kerjasama atau tidak dengan para ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktik pembelajaran secara terus menerus juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru²¹

Setiap organisasi kerja mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya manusia dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan organisasi akan tercapai jika para pegawainya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai, yang pada akhirnya akan berujung pada peningkatan produktivitas organisasi sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Secara lebih rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut: (1) meningkatkan kemampuan individual (personal growth), (2) meningkatkan kompetensi secara tidak langsung (indirect compensation), (3) meningkatkan kualitas hasil (quality), (4) meningkatkan produktivitas organisasi (productivity)²²

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: (1) program penyeteraan dan sertifikasi, (2) program pelatihan terintegrasi berbasis

²¹ Sa'ud, Udin Syaifudin, 2014, Pengembangan Profesi Guru, Bumi Aksara, Jakarta. hlm 105-110

²² Ulfatin, Nurul, 2013, Metode Penelitian Kualitatif ...

kompetensi, (3) program supervisi, (4) program pemberdayaan (misalnya melalui MGMP (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).²³ Pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Pengembangan lebih dititik beratkan pada peningkatan kemampuan (ability) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, pemberian kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para tenaga pendidik dan kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan tenaga pendidik/kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan di masa yang akan datang.

B. Peningkatan Mutu

1. Pengertian Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.²⁴ Mutu dalam ilmu manajemen adalah lebih dari rata rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia “keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”.²⁵

Mutu pendidikan adalah gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, dalam pendidikan mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, proses adalah merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu

²³ Ulfatin, Nurul, 2013, Metode Penelitian Kualitatif, ...hlm 114

²⁴ Ancara Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip –Prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2007) 75

²⁵ Pusat Pembinaan dan pengembangan bahasa Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Balai Pustaka, 1999) 667

yang lain, sedangkan output adalah merupakan kinerja, prestasi yang dihasilkan dari proses atau perilaku. Mutu pendidikan di Indonesia pada khususnya jauh dari apa yang diharapkan sehingga diperlukan adanya penjaminan mutu, sehingga pembelajaran memuaskan, mutu pendidikan merupakan program yang utama.

Recently, teacher's professionalism is needed. Teacher becomes one of the determiners of teaching success. As a teaching leader who facilitates teaching process, teacher is hoped to become professional. One who has the responsibility to improve teacher's professionalism is the principle as a teaching leader at school. Principle might improve the teacher's professionalism through supervision. Besides teacher's professionalism could be improved through giving incentives to the teacher and achieving motivation.

The implication by improving teacher' professionalism, principle and government can make it become real, by improving the quality and quantity of principle's supervision (supervisor's supervising is also include), improving teacher's incentives so it can guarantee the teacher's prosperous and motivate the teacher to improve their professionalism on and on. Besides, in personal, the teachers have to be able to manage and improve their achieving motivation to work as good as possible as a professional.²⁶

Pendidikan memang telah menjadi penopang dalam meningkatkan sumber daya manusia, untuk pembangunan bangsa. Oleh karena itu, kita seharusnya dapat berupaya secara maksimal untuk meningkatkan sumber daya manusia Bangsa Indonesia agar tidak terlalu tertinggal dengan negara-negara lain dan mampu menghasilkan out put yang diterima diberbagai lapangan kerja serta menghasilkan generasi yang mampu menyelesaikan masalah yang terjadi pada setiap zaman.

Itupun belum cukup hanya dengan sumber daya manusia yang bermutu namun belum diterapkan manajemen. Karena dengan manajemen, segala sesuatu dapat diplanning, dikelola dan diarahkan sesuai dengan kebutuhan kita. Begitu juga pada lembaga pendidikan apabila diterapkannya manajemen sumber daya manusia yang ada khususnya

²⁶ Mujiono. *Principle supervising contribution, teacher's incentives, and teacher's achieving motivation toward state and private Vocational*, 200

tenaga pendidik dan kependidikan, besar harapan untuk dapat mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sangat penting bagi sumber daya manusia untuk selalu meningkatkan berbagai aspek pendukungnya, sehingga dapat dikatakan profesional. Prinsip profesionalitas terdapat dalam UU guru dan dosen, pasal 7 Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut: (a). memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealism; (b). memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; (c) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas; (d) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; (e.) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.

Dalam konteks pendidikan, mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Ada beberapa pengertian contohnya dari Choirul Fuad Yusuf “Pada proses pendidikan, mutu pendidikan berkaitan dengan bahan ajar, metodologi, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, lingkungan dan sebagainya. Namun pada hasil pendidikan, mutu berkaitan dengan prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu yang dapat berupa tes kemampuan akademik, seperti ulangan umum, raport, ujian nasional, dan prestasi non-akademik seperti dibidang olah raga, seni atau keterampilan”.²⁷

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

- a. Mutu masukan dapat dilihat dari kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf, dan siswa. Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat

²⁷ Choirul Fuad Yusuf, *Budaya Sekolah dan mutu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Pena Citrasatria, 2008) 21

peraga, buku-buku, kurikulum, sarana prasarana, dan lain-lain. Memenuhi atau tidaknya perangkat lunak pendidikan, seperti peraturan, struktur organisasi dan deskripsi kerja.

- b. Mutu proses meliputi kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multi jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi siswa. Seperti, kesehatan, kedisiplinan, kepuasan, keakraban, dan lain-lain.
- c. Mutu keluaran, yakni hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik (nilai) dan ekstrakurikuler (aneka jenis keterampilan) pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

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

2. Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu merupakan struktualisasi proses perbaikan output.²⁸ Dahlan Al-Barry menyebutkan kata “*mutu*”; baik buruknya barang.²⁹ Mutu dapat berupa barang atau jasa. Ukuran mutu dapat diukur dengan idealitas,

²⁸ Ancara Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip –Prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2007) 75

²⁹ M. Dahlan Al Barry, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, (Yogyakarta: Arloka, 1994), 329.

kebenaran (*truth*), keindahan (*beauty*), dan kebaikan (*goodness*). Berbeda dengan jasa, ukuran mutu diukur dengan kepuasan individu.³⁰

Sedangkan di wilayah pendidikan, ukuran mutu dilihat pada proses dan hasil. Misalnya, dalam proses, sebagaimana Choirul Fuad Yusuf, berupa lingkungan, pembiayaan, ketangakerjaan, sarana dan prasarana, metodologi dan bahan ajar. Sedangkan, hasil berhubungan dengan prestasi yang dihasilkan baik dibidang akademik maupun non akademik, seperti olahraga dan lainnya.³¹

Untuk meningkatkan mutu, Sudarwan Danim melibatkan lima faktor yang dominan, salah satunya adalah keterlibatan guru secara maksimal. Secara umum peningkatan mutu sekolah melalui strategi mengembangkan akutabilitas pendidikan dengan pola kepemimpinan. diantaranya:³²

- a. Memperkuat fundamental dalam struktur lembaga pendidikan
- b. Memadukan potensi-potensi individu
- c. Menerima tanggung jawab dan mengidentifikasi akar permasalahan
- d. Membentuk hubungan kekeluargaan
- e. Tetap berpikir terbuka pada kritik dan nasehat konstruktif
- f. Progresif dan berpandangan kedepan
- g. Menghargai kinerja
- h. Bertanggungjawab dan selalu melatih diri.

Adapun kriteria sekolah dalam meningkatkan mutu, yaitu:³³

- a. *Input Pendidikan*. *Input* pendidikan meliputi aspek sebagai berikut:
 - 1) Kebijakan Mutu.

Setiap lembaga pendidikan hendaknya membuat kebijakan terkait mutu yang dituju. Agar setiap kinerja didalam lembaganya

³⁰ Engkoswara dan Qomariah, *Paradigma Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010) 304

³¹ Choirul Fuad Yusuf, *Budaya Sekolah dan mutu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Pena Citrasatria, 2008) 21

³² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta Bumi Aksara , 2007) 225

³³ Departemen Pendidikan nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2000) 18.

bergerak, didorong dan diusahakan untuk kearah mutu tersebut dan setiap elemen lembaga mengetahui akan urgensi mutu tersebut. Lembaga pendidikan secara eksplisit menyatakan kebijakannya tentang mutu yang diharapkan.

Dengan demikian gerak nadi semua komponen lembaga tertuju pada peningkatan mutu sehingga semua pihak menyadari akan pentingnya mutu. Kesadaran akan pentingnya mutu yang tertanam pada semua gerak komponen sekolah akan memberikan dorongan kuat pada upaya-upaya atau usaha-usaha peningkatan mutu.

- 2) Sumber daya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk berlangsung proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya mengakibatkan sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua, sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan lain sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia.
- 3) Harapan Prestasi Tinggi. Suatu lembaga pastinya memiliki dorongan dan harapan agar siswanya berprestasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin lembaga harus berkomitmen untuk mewujudkannya, pun juga dengan pendidik dan peserta didik. Sekolah mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Demikian juga dengan

guru dan peserta didik, harus memiliki kehendak kuat untuk berprestasi sesuai dengan tugasnya.

- 4) Fokus Peserta Didik. Pelanggan, terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah, tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik. Peserta didik merupakan objek dari lembaga pendidikan, oleh karenanya fokus utama dalam pendidikan adalah peserta didik. Semua sumber daya yang ada maupun sistem ditujukan untuk mengembangkan peserta didik.

b. Proses dalam Pendidikan

- 1) Kepemimpinan Kepala Madrasah. Sebagai pemimpin di dalam sekolah maka Kepala Sekolah dituntut agar dapat menciptakan sekolah yang bermutu apalagi pada zaman sekarang ini yang serba dinamis dan perubahan-perubahan harus direspon cepat agar dapat mengikuti perkembangan zaman serta tuntutan stakeholder pendidikan sehingga menciptakan lulusanlulusan terbaik. Kepala sekolah harus mempunyai pandangan kedepan, karena sekarang ada era yang serba dinamis maka harus meresponnya dengan cepat, agar tidak ketinggalan zaman dan mencetak lulusan unggul. Diberbagai negara, kepemimpinan mendapat pengakuan terhadap kemajuan suatu lembaga, jika pemimpin adalah orang tepat maka lembaganya akan maju, begitu pula sebaliknya.
- 2) Efektivitas proses belajar. Hal ini mengacu pada segala upaya yang ada didalam sekolah ditujukan untuk peserta didik. Oleh karena itu ada dua prinsip dalam efektifitas belajar, yaitu *learning how to*

learn, bagaimana pembelajaran dilakukan; dan *joyful learning*, pembelajaran yang menyenangkan.³⁴

- 3) Pengelolaan efektif tenaga pendidikan. Hal ini didasarkan karena tenaga pendidikan merupakan jiwa sekolah. Karena tanpa tenaga pendidikan, pengelolaan sekolah tidak akan berjalan. Oleh karena itu, tenaga pendidikan harus kompeten dan berkomitmen pada sekolah.³⁵
- 4) Kurikulum yang tepat. Kurikulum harus dilandaskan pada kekonsistenan, kedinamisan dan ketepaduan sebagai standar mutu.³⁶
- 5) Budaya Mutu disekolah. Budaya berawal dari kebiasaan, budaya yang kuat untuk membangun mutu sekolah akan menjadikan mutu sekolah menjadi lebih baik.
- 6) *Teamwork* yang cerdas, dinamis dan kompak. Setiap prestasi dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan hasil dari seluruh elemen lembaga, bukan milik individu tertentu. Oleh karena itu *teamwork* perlu dibudayakan dilembaga agar menciptakan iklim yang harmonis dan kekeluargaan.³⁷

c. Output

Output merupakan kinerja sekolah yang diukur bagaimana kualitas sekolah, efektifitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan dan moral kerja.³⁸ Dari paparan tersebut, menunjukkan *output* tidak hanya mengacu pada individualitas peserta didik, akan tetapi lebih kearah bagaimana pengelolaan, iklim kerja dan manajemen dibangun untuk mencetak keluaran yang diharapkan.

³⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2002) 149.

³⁵ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2002) 37.

³⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu ...* 37.

³⁷ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu...* 13

³⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu, ...* 16

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Asal kata manajemen dalam Bahasa latin adalah *mantis* (tangan) dan *agree* (melakukan). Kemudian digabung menjadi *manageree* (menangani), yang dalam bahasa inggris *to manage* (kata kerja), *management* (kata benda) dan *manager* (pelaku). Dalam bahasa indonesia manajemen berarti pengelolaan.³⁹

Sumber daya manusia merupakan aset dalam suatu organisasi atau perusahaan dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumberdaya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya yang mempunyai tingkat kemampuan dan keterampilan yang baik pula. Dimana dalam mengimplementasikan kemampuan dan keterampilan tersebut tidak luput dari masalah yang dihadapinya baik secara fisik atau fsikis yang akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kolompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Hasibuan mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa di lingkungan organisasi, setiap pegawai/karyawan sebagai manusia selalu menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya, diantaranya adalah dilindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan diikuti sertakan pada kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan semena-mena. Mendapat perlakuan yan adil pada setiap kesempatan, berprestasi atau merealisasikan/ mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

³⁹ Brantas, Dasar-Dasar *Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2009) hlm 2

Barthos menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat diintegrasikan kedalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (aset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan di manfaatkan secara produktif.

Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis pada proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai. Banyak kalangan menyebutkan konsep manajemen sumber daya manusia sebagai “praktik-praktik manusia”⁴⁰ Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa bahwa manajemen sumber daya manusia lebih mengacu pada seperangkat sistem yang dibuat dan diterapkan oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja orang-orang yang ada (berfungsi sebagai penggerak) dalam sebuah organisasi. Sistem ini didesain sedemikian rupa sehingga membentuk pola sikap, pola laku, dan kinerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia terkait dengan dua aspek yakni; (a) aspek sistem, dan (b) aspek manusia sebagai sasaran dari sistem. Jika konsep tersebut dikembangkan dalam bidang pendidikan, maka manajemen sumber daya manusia mencakup kesatuan sistem (aspek sistem) yang berlaku di sebuah sekolah yang mengatur seluruh personal (aspek manusia) yang bekerja pada setiap unit kerja kependidikan seperti

⁴⁰ Ulfatin, Nurul, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif*, ...2-3.

pendidik/guru, tenaga kependidikan (kepala sekolah, pustakawan, staf tata usaha, teknisi sumber belajar), dan sebagainya.

Bangun menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan⁴¹, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, orientasi dan penempatan, pendidikan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi. Dan tujuan akhir manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan mutu produktifitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik bagi pegawai. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian manajemen keorganisasian harus memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia yang mempunyai tugas mengelola unsur sumber daya manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, mampu menciptakan bukan hanya nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelegen (intelligence), kreatif (creative), dan imajinasi (imagination).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi

⁴¹ Bangun, Wilson, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet. 1), Erlangga, Jakarta.hlm 5-6

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat pada bidang produksi, pemasaran, keuangan dan kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap sangat penting perannya untuk pencapaian tujuan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi kunci eksistensi suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (human resource management) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi pegawai, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan. Proses manajemen sumber daya manusia menurut Ulfatin dan Triwijayanto meliputi fungsi manajerial yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), dan pengawasan (controlling), dan fungsi operasional antara lain: pengadaan atau perekrutan (recruitment), pengembangan (development), pembayaran (compensation), dan pemutusan hubungan kerja (separation).⁴²

Manajemen sumber daya manusia sekarang ini lebih menekankan pada upaya memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara profesional dan sejahtera. Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia di lingkup sekolah merupakan bagian manajemen yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas, dan komitmen para pendidik serta tenaga kependidikan agar sekolah atau organisasi pendidikan memiliki kekuatan bukan hanya sekedar bertahan (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*).

⁴² Ulfatin, Nurul, 2013, Metode Penelitian Kualitatif , 6.

Seiring dengan waktu, peran manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan dengan munculnya berbagai perkembangan. Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama bidang transportasi dan komunikasi yang telah memperkecil jarak antar bangsa. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan usaha yang semakin kompleks. Peran sumber daya manusia yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan. Semula sumber daya manusia dipandang sebagai biaya, namun saat ini sumber daya manusia merupakan investasi yang harus ada dan syarat mutlak berlangsungnya operasi organisasi.⁴³

Banyaknya tantangan kerja domestik dan global, menjadikan peran sumber daya manusia yang bermutu menjadi sangat strategis. Organisasi yang mengabaikan unsur mutu sumber daya manusia akan semakin terpinggirkan. Tidak mungkin produk organisasi yang bermutu (berdaya saing kuat) akan terjadi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu. Paradigma organisasi yang mempekerjakan sumber daya manusia apa adanya atau cukup sumber daya manusia yang disiplin dan kerja keras saja harus diubah menjadi paradigma baru, yaitu mempekerjakan sumber daya manusia yang disiplin, kerja keras, cerdas, integritas, memiliki hasrat dan ambisi tinggi dalam berkarier.

Peranan sumber daya manusia sangatlah penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi atau lembaga karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dapat bersaing, bertahan dan mampu menghadapi berbagai tantangan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan, kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

Bagi sekolah, kehadiran dan dukungan sumber daya manusia yang kuat sangat diharapkan. Bahkan dalam hal ini terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak, terutama untuk memperbaiki citra sekolah sebagai

⁴³ Ulfatin, Nurul, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif*, ...7

lembaga pendidikan dan juga untuk meraih keunggulan-keunggulan kompetitif. Kebutuhan ini tidak dapat dihindari karena masalah yang muncul pada perkembangan organisasi sekolah bersumber pada manusia dan hanya dapat diselesaikan oleh manusia. Kenyataan seperti itu secara tidak langsung menuntut para pengelola sekolah untuk lebih bersikap rasional dan berorientasi kepada masyarakat luas serta dapat beradaptasi secara cepat dengan lingkungan. Manajemen sumber daya manusia di sekolah harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan yang akan terjadi di sekolah, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab dan mengatasi tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki sekolah lain.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia di sekolah juga harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif, seperti meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan, meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi bekerja, memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai, menciptakan kapasitas kerja, supervisi yang kompeten, menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang, adanya umpan balik (feed back) dan lingkungan sosial yang positif serta keadilan.⁴⁴

Manajemen sumber daya manusia termasuk salah satu bagian manajemen sekolah secara keseluruhan dan memiliki peran penting. Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi keberhasilan suatu sekolah, untuk itu, perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen sumber daya manusia. Karena melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Dalam hal ini, guru merupakan sumber daya insani yang sangat penting peranannya untuk mendidik dan mengajar karena berhasilnya kegiatan pembelajaran tergantung pada kemampuan guru menyusun dan merancang pembelajaran. Dengan pemanfaatan

⁴⁴ Ulfatin, Nurul, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif*, ...7

sumber daya manusia oleh kepala sekolah secara efektif dan efisien, akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi sekolah. Pemanfaatan sumber daya manusia dimulai dengan melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik serta menjamin berfungsinya proses manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral, karena perilaku, mutu dan kinerja di sekolah tidak dapat lebih baik dari mutu sumber daya manusia yang dipekerjakannya. Demikian pula manajemen sumber daya manusia untuk peningkatan mutu sekolah hanya akan berfungsi secara efektif dan efisien, apabila pimpinan dan manajemen sekolah terus menerus berorientasi pada usaha memperbaiki perilaku organisasi untuk meningkatkan mutu kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungannya. Suatu organisasi, dimana perubahan organisasi lebih efektif bila melakukan peran aktif dengan mengarahkan perbaikan sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan kerja untuk memimpin sebuah lembaga atau organisasi yang dapat menggerakkan dan mengefektifkan kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam KBBI manajemen menunjukkan pengelolaan untuk mencapai tujuan.⁴⁵ Griffin mengartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya agar tercapainya tujuan dengan efektif, yaitu sesuai dengan rancangan rencana; dan efisien, yaitu terorganisir dengan baik dan sesuai jadwal.⁴⁶ Di dalam kamus Ilmiah Populer, manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu tugas, sedangkan dipandang sebagai profesi, karena manajemen

⁴⁵ Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2002) 708

⁴⁶ Ricky W. Griffin, *Business 8th Edition* (New York :Prentice Hall, 2006) 10

dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut dengan kode etik tertentu.⁴⁷

Kalau manajemen yang ada sangkut pautnya dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja di sekolah dengan efisien demi tercapainya tujuan sekolah disebut juga manajemen personil, dari beberapa pendapat tentang pengertian manajemen, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah pengelolaan yang dilaksanakan dengan seksama untuk mencapai suatu keberhasilan yang telah diprogramkan melalui tindakan. Manajemen akan berfungsi jika ada pelaksana, yaitu yang dikenal seorang manajer. Di bidang pendidikan manajer mempunyai fungsi utama dalam memahami konsep dan penerapan manajemen, yang disitu akan mengembangkan kemandirian semua unsur di sekolah melalui pemberdayaan yang efektif dan efisien. Salah satu esensi dari manajemen adalah untuk mencari wilayah kesamaan antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (*stakeholder*) yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua atau yayasan. Dalam hal ini yang memegang peranan adalah kepala sekolah.⁴⁸

Gomes mengatakan bahwa SDM merupakan bagian dari sumber daya yang paling penting di dalam sebuah perusahaan yang mencakup seluruh orang yang terlibat dalam pengoperasian perusahaan. Sedangkan Hasibuan mendefinisikan dengan SDM yaitu kompetensi yang tersusun dan terkombinasi antara kemampuan fisik dan berpikir seseorang. Yang mana sikap dan tindakannya didapatkan dari pengaruh oleh keluarga dan lingkungan dimana dia berada, sementara pencapaian hasil kerja didapatkan karena adanya motivasi yang tinggi untuk mendapatkan kepuasan diri. Hal ini sejalan dengan Gupta bahwa "*and of meaningful work to their employees will perform better than the organizations/work units....Due to rapidly changing working environments, organizational*

⁴⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) 1

⁴⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014) 41

values are becoming very important”, bahwa dan pekerjaan yang berarti bagi karyawan mereka akan bekerja lebih baik dari pada organisasi / unit kerja, Karena lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, nilai-nilai organisasi menjadi sangat penting.

Sumber Daya Manusia secara konseptual memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu, kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh suatu bangsa dapat dilihat sebagai sinergistik antara kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga bangsa yang bersangkutan. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakkan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan, dan kesegaran jasmani, dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup ranah (*domain*) kognitif, efektif, dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu, sedangkan kualitas ranah efektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya, bisa juga disebut dengan karakter, sementara itu kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat ketrampilan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi.

Proses dasar manajemen dibagi menjadi empat, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).⁴⁹ MSDM adalah seni dan ilmu mengatur hubungan tenaga kerja agar tercapainya sasaran.⁵⁰ Sebagaimana Hasibuan mengemukakan MSDM adalah seni mengatur pemanfaatan SDM dan lainnya guna tercapainya tujuan.⁵¹ Henry berpandangan bahwa manajemen adalah cabang ilmu mengenai mengapa dan bagaimana manusia berkolaborasi bersama dalam sebuah sistem.⁵²

⁴⁹ Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2013) 8

⁵⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: BumiAksara, 2002) 10.

⁵¹ Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta :Bumi Aksara, 2004) 4

⁵² Henry L. Sisk, *Principles of Management a System Approach to the Management Process*, (Chicago :Publishing Company,2000) 10

Pemaparan yang dikemukakan oleh Sunhaji, MSDM adalah upaya yang terencana, dan terprogram yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pembinaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja SDM guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵³

Berangkat dari pengertian umum manajemen sumber daya manusia di atas, maka manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan adalah penerapan kegiatan personalia bagi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri. Kegiatan ini sebagai keseluruhan proses kerjasama dalam menyelesaikan masalah pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Disebut sebagai proses kerjasama berarti manajemen disini merupakan tugas yang harus diselesaikan bersama, dan sebagai penanggung jawabnya adalah kepala sekolah. Walaupun demikian dalam penyelesaiannya dapat meminta seorang staf atau lebih yang mendampinginya.

2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Lingkup pengelolaan SDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti diikatakan oleh Russel & Bernandin bahwa: “... *all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function.*” Aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan manajerial atau

⁵³ Sunhaji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Senja, 2019) 5

pengelolaan SDM ini secara umum mencakup (1) rancangan organisasi, (2) staffing, (3) sistem reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/compliance, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi; dan (6) komunikasi dan hubungan masyarakat.

Jadi lingkup manajemen SDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti keterangan yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.⁵⁴

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

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

3. Implementasi dan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi : perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penempatan dan pembinaan/peningkatan mutu, kompensasi.

- a. Perencanaan (*Planning*)

Salah satu definisi tentang perencanaan menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang, tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan

⁵⁴ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset 1995) 3-4.

dating. Apabila pembahasan ini tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah yang diambil oleh manajemen untuk menjamin bahwa suatu lembaga tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan atau pekerjaan yang tepat pada waktu dan tempat. Kesemua itu dalam rangka pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.⁵⁵

Perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi/ lembaga di waktu yang akan datang, dengan demikian departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai kebutuhan suatu lembaga. Idealnya setiap lembaga harus mengidentifikasi, baik kebutuhan personal jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan.

Penyusunan rencana tenaga guru/pendidik yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan.⁵⁶ Sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan, baik melalui analisis proses maupun operasionalnya. Analisis proses dilakukan untuk menentukan jenis pekerjaan/jabatan yang harus dilakukan di sekolah. Setelah itu dilakukan analisis operasional untuk menemukan, bagaimana tugas tersebut harus dikerjakan, dan kemampuan yang diperlukan oleh petugas yang mengemban jabatan tersebut.

Ada tiga hal yang diketahui dalam rangka menetapkan kebutuhan pegawai, yakni: (1). Jumlah dan jenis pegawai yang ada, (2). Beban kerja lembaga atau unit-unitnya, (3). Kapasitas kerja pegawai.⁵⁷ Jumlah dan jenis pegawai yang ada dapat diketahui dengan

⁵⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia ... 41*

⁵⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosda Karya, 2004,)63.

⁵⁷ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) 24.

cara menginfentaris pegawai yang ada. Beban kerja sekolah/lembaga bisa diketahui dengan menginfentaris tugas-tugas yang ada diselesaikan dalam mengemban misi sekolah. Sedangkan kapasitas kerja pegawai dapat diketahui dengan cara memperkirakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu yang dapat dipergunakan untuk mengukur kemampuan mereka.

Jika jumlah dan jenis pegawai sudah diketahui sesuai dengan kebutuhan secara tepat, beban kerja dan kapasitasnya diketahui sesuai kebutuhan secara keseluruhan dan tepat, maka sekolah dapat menetapkan jumlah dan jenis pegawai dengan tepat pula, sehingga semua dapat berjalan dengan lancar.

b. Rekrutmen

Yang perlu disadari bahwa perekrutan dan penarikan pegawai/karyawan dalam lembaga merupakan tugas sekaligus tantangan bagi departemen personalia. Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari perencanaan sumber daya manusia. Kadang-kadang kebutuhan pegawai baru diketahui secara jelas sebelumnya, karena rencana-rencana tentang sumber daya manusia sudah disusun dengan baik. Namun pada saat yang lain, departemen/ personalia dihadapkan pada permintaan yang mendamendadak untuk mengisi lowongan secara cepat karena kondisi di luar perencanaan. Apapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu lembaga, harus diisi, bahkan secepatnya supaya tidak menimbulkan masalah. Salah satu teknik pengisiannya adalah melalui proses rekrutmen. Dengan demikian rekrutmen dapat didefinisikan proses pencarian, menemukan dan menarik para pelamar untuk diperkerjakan oleh suatu organisasi.

Dalam kaitanya dengan rekrutmen pendidik dan kependidikan, Ibrahim Bafadal mengutip pendapat Gorton, yakni: *“the active pursuit of potential candidates for the purpose of influencing them to apply for position in the school district”*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa

rekrutmen merupakan proses aktif untuk mendapatkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang sangat potensial untuk melaksanakan tugas di sekolah.⁵⁸

Tujuan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan adalah untuk mendapatkan seorang atau lebih calon pejabat yang betul-betul professional, atau paling memenuhi kualifikasi dan menjanjikan dalam melaksanakan tugas-tugas professional untuk mengelola pembelajaran di sekolah.

Dalam proses rekrutmen terdapat beberapa langkah, yaitu: mengembangkan sumber personil, mengkoordinasi pencarian personil, mengawasi proses rekrutmen. Dalam mengembangkan kebijakan, tujuan utamanya adalah memelihara dan mengembangkan kemampuan organisasi melalui pengadaan dan pemeliharaan staf yang kompeten. Dalam perencanaan rekrutmen, orientasinya jelas ke depan dengan tujuan yang spesifik yaitu meminimalisasi ketidakpastian dan ketidakmampuan pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian perlu diperhatikan mengenai jumlah, standar mutu, sumber dana, persyaratan-persyaratan khusus, rasio posisi, rasio kebutuhan masing-masing jenis tenaga. Dalam langkah membentuk program kegiatan, administrasi setiap level perlu dilibatkan, untuk mendapat kebijakan dan evaluasinya terhadap tipe personil yang dibutuhkan, kemampuan yang harus ada, penambahan, pembebanan, penjadwalan, rencana, pengembangan dan penilaian. Sumber personil pada pokoknya terdiri dari dua kategori, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Yang dimaksud dengan sumber internal adalah personil yang sudah formal berada dalam sistim kepegawaian lembaga. Kegiatan yang ditempuh untuk sumber internal adalah pemindahan, transfer intra-sistim dan promosi.

⁵⁸ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) 24.

Transfer intra-sistim dimaksudkan sebagai *reward* bagi personil yang ingin pindah, namun bukan untuk jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dapat terjadi lantaran kurang cocok hubungan antar personil, masalah moral, ketidakmampuan fisik atau karena kebutuhan organisasi. Kerap terjadi posisi-posisi tertentu diisi dari dalam tergantung pada produser dan kebijaksanaan sistem. Biasanya promosi demikian lebih sering di atas dasar senioritas.

Sedangkan sumber eksternal pada pokoknya adalah personil dari luar lembaga sendiri seperti departemen tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi kemasyarakatan, pelamar, iklan, konvensi, professional dan lain-lainya. Kegiatan koordinasi pencarian pelamar dilakukan oleh pejabat yang memiliki otoritas dari sejak perencanaan sampai evaluasi. Dalam kaitan ini pendelegasian wewenang pada unit tertentu secara bertingkat perlu mendapat ketegasan pembagian. Kantor pusat memiliki tugas khusus yakni mengkoordinasi proses dari sejak pencarian personil sampai dengan penempatan pada posisi-posisi tertentu.

Sedangkan kegiatan pengawasan rekrutmen meliputi aspek-aspek pengawasan terhadap pembiayaan, yang meliputi pengawasan, mengadministrasikan iklan, surat, telepon, telegram, pengujian fisik, pencetakan bahan, ongkos perjalanan dan lain-lain. Pengawasan terhadap sumber-sumber rekrutmen meliputi standar profesi, komunikasi, dan kualifikasi mutu. Pengawasan terhadap rekrutmen meliputi ratio pelamar dengan jenis tenaga, ratio jumlah pelamar dengan yang akan diterima, ratio jumlah pelamar dengan kemampuan seleksi sehingga rekrutmen betul-betul efisien dan efektif.

Berbagai sumber rekrutmen, agar pencari kerja dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis, dan efektif, perlu mengetahui berbagai sumber rekrutmen, melalui pelamaran langsung ke Sekolah, lamaran tertulis yang membutuhkan tenaga yang professional sesuai yang dibutuhkan dari Sekolah.

c. Seleksi

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari karyawankaryawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen. Jadi, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan kebutuhan kerja pelamar dan lembaga.⁵⁹

Proses seleksi adalah pusat manajemen sumber daya manusia. Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia, bila seleksi dilaksanakan dengan tidak tepat, upaya-upaya sebelumnya tersebut sia-sia, oleh karena itu, tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajemen personalia, dan bahkan sukses organisasi.⁶⁰ Proses seleksi calon guru baru adalah mendefinisikan karakteristik tenaga baru yang diinginkan sekolah, banyak sekolah menyelesaikan langkah pertama ini dengan secara sederhana, yaitu mengidentifikasi jenjang pendidikan atau jurusan tenaga yang akan dibutuhkan. Mereka mungkin memiliki kriteria lain. Namun yang pasti dalam langkah pertama ini adalah kepala sekolah membuat identifikasi definisi jenis karakteristik dan kualifikasi tenaga baru yang diharapkan sekolah. Penetapan tersebut dilakukan pada permulaan seleksi.

Ada tiga hal penting dalam seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru : (1) informasi analisis jabatan, memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan, (2) rencana-rencana sumber daya manusia, memberitahukan kepada manajer personalia bahwa ada lowongan pekerjaan dan (3) penarikan, perlu keputusan manajer

⁵⁹ T. Tani Handoko, *Manajemen Personalia*, 2010 85

⁶⁰ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) 33.

personalia bahwa perlu mendapatkan sekelompok orang yang akan terpilih.⁶¹

Setelah kriteria calon tenaga baru diidentifikasi dan didefinisikan, langkah berikutnya adalah mengumpulkan dan menilai *application forms* dan *placement paper*. Ada dua prosedur yang seringkali digunakan oleh sekolah, yaitu menilai *apallicants plasecement papers*, dan wawancara (personal interview) dengan calon. Penilaian *Placement paper* memiliki tujuan sebagai *screening of applicants* sehingga dapat ditetapkan calon mana yang harus di undang untuk wawancara. *Candidate's placement* papers dapat mencakup informasi penting, tergantung pada bagaimana format-formatnya dirancang. Terpenting lagi adalah adanya kesamaan visi dan persepsi para penguji dan menilai *placement papers*.

Setelah *application form* dan *placement paper* dinilai oleh team guru, keputusan harus dibuat untuk mengundang calon yang tampak memenuhi kriteria seleksi untuk mengikuti wawancara. Perencanaan wawancara seleksi personal harus seksama dan mencakup berbagai pertimbangan kualifikasi personal. Begitu semua calon tersebut diwawancarai, tim seleksi pegawai sementara maupun langsung sebagai pegawai tetap, tergantung pada peraturan kepegawaian di sekolah yang bersangkutan.

d. Penempatan dan Orientasi

Pegawai ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan lembaga melalui berbagai bentuk orientasi. Kegiatan orientasi pada dasarnya berarti usaha membantu pegawai/karyawan baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugasnya, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja dan menghindari kejutan budaya dan lain-lain.

Orientasi sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang baik, harus dilaksanakan secara proaktif dengan mengikut

⁶¹ Sunhaji, *Manejemen Sumber Daya Manusia...* 43

sertakan pucuk pimpinan (manajer puncak) dan semua staf pimpinan (manajer) lain sebagai pembantunya. Program-programnya harus relevan dengan tujuan utama kegiatan orientasi, yakni agar pegawai/karyawan baru mengalami tugas-tugasnya, cara mengerjakannya, dan hasil kerja (standar pekerjaan) yang diharapkan lembaga dapat dicapainya. Disamping itu kegiatan orientasi yang baik harus memungkinkan untuk memperoleh umpan balik yang dapat digunakan dalam memperbaiki program-programnya di masa yang akan datang.

Disamping tujuan utama tersebut di atas, program-program dalam kegiatan orientasi memiliki juga tujuan lain sebagai berikut:⁶²

- 1) Meningkatkan perasaan keterlibatan/keikutsertaan para pegawai/karyawan baru dalam melaksanakan tugas-tugas unit/satuan kerjanya.
- 2) Memperjelas hasil kerja (standar kerja) yang harus dicapainya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- 3) Membantu meningkatkan kemampuan bekerjasama dengan pegawai/karyawan baru dan lama, terutama melalui tim kerja (*team work*).
- 4) Membantu memahami keseluruhan tugas pokok lembaganya dan peranan unit/satuan kerjanya dalam memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan lembaganya.
- 5) Membantu pegawai/karyawan baru agar merasa ikut memiliki lembaga tempatnya bekerja dan perasaan ikut bekerja dan perasaan ikut bertanggung jawab, yang akhirnya diharapkan akan memiliki perasaan bangga yang tinggi pada lembaganya.

⁶² Handari Nawawi, *Managemen Strategic Organisasi non Prifit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press) 351

- 6) Memahami alur perkembangan karirnya dan tanggung jawab mewujudkan peningkatan karir yang tergantung pada dirinya sendiri, meskipun lembaganya dapat ikut membantunya.
- 7) Sebagai kegiatan sosialisasi yang berarti proses membantu pegawai/karyawan baru memahami dan menerima nilai-nilai, ketentuan-ketentuan (norma-norma) dan kebiasaan di dalam budaya lembaga.

e. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)

Training adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan suatu lembaga. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan dimana karyawan dapat mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.⁶³ Senada dengan yang disampaikan oleh Sunhaji bahwa pelatihan lebih berkaitan pada peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki tugas tertentu.⁶⁴

Pelatihan mempunyai fokus agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang akan bermanfaat bagi lembaga secara cepat, sedangkan pengembangan didasarkan pada fakta, bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik untuk mencapai sukses dalam karirnya.⁶⁵ Pelatihan merupakan proses mengajarkan pada karyawan baru, yang berupa ketrampilan dasar yang mereka butuhkan sesuai dengan pekerjaan mereka. Pelatihan memberikan arti bagaimana menggerakkan roda organisasi/lembaganya, yang berfokus pada ketrampilan yang dibutuhkan untuk

⁶³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014) 183.

⁶⁴ Sunhaji, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* 46

⁶⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997) 342

menjalankan pekerjaannya dengan harapan dapat mengembangkan kemampuan para karyawan/ pejabat didalam menjalankan tugasnya.

Tujuan dari pelatihan adalah memberikan/menambah ketrampilan yang sesuai dengan pekerjaan untuk menyesuaikan perubahan teknologi dan perkembangan zaman. Langkah-langkah pengembangan pelatihan diantaranya:

- 1) Menganalisis kebutuhan, yakni mengidentifikasi ketrampilan kinerja jabatan khusus yang dibutuhkan untuk menganalisis ketrampilan dan kebutuhan dana untuk mengembangkan pengetahuan spesifik yang dapat diukur dengan sasaran kerja. Rancangan instruksional yaitu muatan sesungguhnya dari program pelatihan
- 2) Keabsahan dimana segala kesalahan diberikan dari program pelatihan dengan menyajikan pada sebuah *audiens* kecil yang *representativ*.
- 3) Implementasi dengan cara menggunakan teknik-teknik tertentu, misalnya: bila mungkin doronganlah keberhasilan dengan lokakarya pelatihan yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan ketrampilan, atau ditambah dengan materi lain sebagai pengembangannya.
- 4) Evaluasi dan tindak lanjut pada saat keberhasilan atau kegagalan program ini dinilai.

Di dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, ada dua macam metode, yakni metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dan metode pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*). Metode yang biasa digunakan dikalangan luas adalah metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), dikarenakan metode ini

sederhana dan lebih sedikit biayanya.⁶⁶ Yang termasuk job training adalah:

- 1) Rotasi pekerjaan, metode ini mengharuskan karyawan melakukan sejumlah pekerjaan, sehingga mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
- 2) *Apprenticeship* (pemagangan), karyawan melaksanakan pelatihan dibawah bimbingan rekan sejawat yang mempunyai ketrampilan tinggi selama jangka waktu tertentu.
- 3) *Intership*, hampir sama dengan magang, tetapi program ini bersifat sementara, bisa dikatakan hanya sebagai pengenalan terhadap pekerjaan disuatu lembaga.

f. Pengalaman Karir

Karir adalah sekuen dari jabatan/posisi yang dilalui individu sepanjang hidupnya. secara singkat karir dapat didefinisikan sebagai sebuah pola pengalaman terkait dengan pekerjaan dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang.⁶⁷ Masalah pengalaman karir ini dalam rangka memanaj sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu lembaga akan terus bekerja untuk lembaganya tersebut selama masa aktifnya hingga memasuki masa pensiun. Berarti ingin meniti karir dan berkembang bersama lembaganya itu. Dengan kata lain, karir yang meningkat merupakan bagian kejadian dalam kehidupan yang sangat penting bagi pegawai yang potensial dan mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sebagai perwujudan aktualisasi atau realisasi diri yang sukses.

Perencanaan karir sangat erat hubunganya dan bahkan sangat dipengaruhi oleh kegiatan pengembangan karir yang dilakukan oleh lembaga. Sehubungan dengan itu pengembangan karir diartikan

⁶⁶ Gary Dassler, *Manajemen SDM, Jilid I, ED XI*, (Jakarta: Indeks, 2004), 222

⁶⁷ Sunhaji, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* 85

sebagai proses peningkatan kemampuan seorang pegawai yang dilaksanakan untuk mewujudkan perencanaan karirnya. Dapat juga diambil pengertian bahwa tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan kegiatan lembaga dalam membantu para pegawai melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhannya mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan lembaga tempat bekerja, dalam memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan/posisi penting yang terdapat dalam struktur organisasi suatu lembaga.⁶⁸

Upaya pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan, antara lain: Ada istilah profesi dan profesionalisasi, pendidik dan tenaga kependidikan professional adalah pendidik dan kependidikan yang memiliki kemampuan mengorganisasikan lingkungan belajar yang produktif. Kata “profesi” secara terminologi diartikan suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya dengan titik tekan pada pekerjaan mental, bukan pekerjaan manual.

Kemampuan mental yang dimaksudkan disini adalah ada persyaratan pengetahuan teoritis sebagai instrument untuk melakukan perbuatan praktis. Dalam UU No. 14 tahun 2005, kata professional diartikan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁶⁹

Profesionalisasi merupakan proses peningkatan kualifikasi atau kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan

⁶⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategis...* 387

⁶⁹ UU. No.14, Tahun 2005

oleh profesinya itu. Profesionalisasi mengandung makna dua dimensi utama, yaitu peningkatan status dan peningkatan kemampuan praktis.

Akhirnya UU No. 14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Di dalam UU ini diamanatkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan prioritas dalam rangka pemberdayaan guru saat ini adalah meningkatkan kualifikasi, peningkatan kompetensi, sertifikasi guru, pengembangan karir, penghargaan dan perlindungan, perencanaan kebutuhan guru, tunjangan guru, dan masalah tambahan.

Sebagai tenaga profesional, guru dituntut memvalidasi ilmunya, baik melalui belajar sendiri maupun melalui program pembinaan dan pengembangan yang dilembagakan oleh pemerintah. Pembinaan merupakan upaya peningkatan profesionalisme guru yang dapat dilakukan melalui kegiatan seminar, pelatihan, dan pendidikan. Pembinaan guru dilakukan dalam kerangka pembinaan profesi dan karier. Pembinaan profesi guru meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Pembinaan karier sebagaimana dimaksud, meliputi penugasan dan promosi. Seperti disebutkan diatas, aktivitas pengembangan profesi guru bersifat terus-menerus tiada henti.

Pengembangan profesional tenaga kependidikan harus dipandang sebagai suatu pola pengembangan berkelanjutan dari pendidik yang tidak memiliki kompetensi yang handal sampai pendidik senior di sekolah, kepala sekolah, atau pengawas. Kemampuan profesional guru, kepala sekolah, dan pengawas itu bersifat dinamis. Program tersebut harus memungkinkan tersedianya sumber daya manusia untuk memperkenalkan prioritas program nasional. Program tersebut harus mencakup sumber daya yang tersedia untuk merespon

kebutuhan yang teridentifikasi oleh pendidik, kepala sekolah, pengawas sekolah dan kelompok sekolah.

g. Kesejahteraan/ Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan/ pejabat sebagai balas jasa atas kerja mereka yang merupakan hal penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi *absolute* karyawan menentukan skala kehidupannya. Sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka. Oleh karena itu, apabila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis.⁷⁰

Dalam *prespektif* tersebut, maka kompensasi yang diberikan kepada mereka sangat berpengaruh pada sikap kerja/profesionalitas mereka. Untuk itu diperlukan kesadaran dan kemauan dari semua pihak yang terkait, mulai dari pemerintah, pengambilan keputusan, departemen yang menangani, masyarakat luas, untuk mendorong para pendidik dan tenaga kependidikan di dalam melaksanakan tugas secara optimal. Saat ini pemerintah sudah mulai memikirkan dan mengangkat taraf hidup mereka.

Untuk menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan, khususnya tenaga edukatif di sekolah diperlukan suatu sistem yang dapat menjamin keadilan dan kepastian. Setiap tenaga kependidikan mendambakan masa depan yang cerah, baik dari segi kedudukan, tugas maupun penghasilan. Kesejahteraan tenaga kependidikan dapat berbentuk finansial (materil) dan non finansial (non materiil).⁷¹ Terpenuhinya kesejahteraan tenaga kependidikan cukup berpengaruh

⁷⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia*, 155.

⁷¹ Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2006. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2006 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan*. Sumber: <http://www.Indonesia.go.id>.

terhadap kinerja dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga hal ini perlu mendapatkan perhatian yang serius, baik oleh pimpinan sekolah maupun pemerintah.

Secara materiil istilah kompensasi dalam organisasi pendidikan dapat berbentuk gaji (termasuk tunjangan), honor, biaya transport, uang makan, dan pendapatan lain yang diperoleh dari sumber yang sah. Sedangkan kompensasi dalam berbentuk immateriil yang berhak diterima dan dinikmati oleh tenaga kependidikan adalah perlakuan adil dan manusiawi, pemberian pelayanan yang baik, jaminan keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas, dan sebagainya. Kompensasi tersebut sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja tenaga kependidikan walaupun tidak berbentuk material.

Prosedur yang diterapkan dalam pemberian gaji/honor (di luar ketetapan pemerintah) harus tersistem dengan baik. Dalam arti sebelum diterapkan perlu dirumuskan, disepakati, dan disosialisasikan sehingga seluruh komponen ketenagaan yang ada dapat memahami maksud, dan tujuan dan sistem yang digunakan. Hal ini akan memberikan jaminan kepastian dan keadilan yang dapat dirasakan oleh tenaga kependidikan.

Walaupun disadari bahwa sistem penggajian itu belum sepenuhnya memuaskan semua kalangan. Namun demikian, pemerintah akan terus berupaya untuk memperbaiki penggajian tenaga pendidik, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraannya. Dengan demikian apabila kesejahteraan tenaga pendidik ditingkatkan, maka diharapkan dapat pula meningkatkan kualitas pelaksanaan tugasnya dan meningkatkan mutu pendidikan.

4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang, hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan demikian dalam manajemen. Menurut

Sagala manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan tenaga pendidik yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description (pembagian tugas).
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga pendidik.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia tenaga pendidik pada masa yang akan datang
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang ketenagakerjaan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia tenaga pendidik diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan tetapi tidak untuk memimpin unsur sangat sulit dan rumit. Tenaga pendidik selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan tenaga pendidik dalam mewujudkan tujuan.

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (dalam Hartatik) tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi empat tujuan, yaitu:

- a. Tujuan Sosial Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

- b. Tujuan Organisasional Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasai yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.
- c. Tujuan fungsional Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.
- d. Tujuan Pribadi Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan organisasi.

6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organization), pelaksanaan (actuating) dan pengendalian (controlling). Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam prosesnya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi manajerial yang dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia antara lain: perencanaan (planning), pengorganisasian (organization), pelaksanaan (actuating) dan pengendalian (controlling).

- a. Perencanaan (Planning) Perencanaan adalah merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan lembaga dalam bentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang

baik akan membantu tercapainya tujuan lembaga, pegawai dan masyarakat.

- b. Pengorganisasian (Organization) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua sumber daya manusia dengan menetapkan pembagian tugas/ kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pelaksanaan (Actuating) Pelaksanaan (actuating) adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua perencanaan dan tujuan bisa terwujud dengan baik dan seperti yang diharapkan. Jadi, pelaksanaan merupakan suatu upaya yang menggerakkan orang-orang untuk mau bekerja dengan sendirinya dan dengan kesadaran yang besar demi mengabdikan seluruh tujuan yang ingin dicapai secara efektif. Perencanaan dan pengorganisasian akan berjalan kurang baik jika tidak disertai dengan pelaksanaan. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan sekali bentuk nyata dari kerja keras, kerjasama dan kerja nyata didalamnya. Pengoptimalan seluruh sumber daya manusia yang ada juga sangat penting, terutama ditujukan untuk mencapai visi, misi dan planning yang telah diterapkan. Dalam poin ini, semua sumber daya manusia yang ada harus bekerja sesuai dengan tugas yang dibebankan, fungsi serta peran dan kompetensi dari masing-masing untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Pengendalian (Controlling). Pengendalian (controlling), adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan lembaga dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kekeliruan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran,

kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.⁷²

Penyelenggaraan pendidikan disekolah/ madrasah merupakan satu kesatuan sistem dalam organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan itu terdiri atas sejumlah komponen mulai dari masukan (input), kemudian melakukan proses (process) dalam bentuk kegiatan pembelajaran, untuk menghasilkan keluaran (output) berupa lulusan, yang berdampak memberi manfaat (outcome) bagi kehidupan yang lebih baik. Komponen masukan (input) tersebut, dikelompokkan menjadi dua yaitu raw input yaitu peserta didik dan instrumental input yaitu kurikulum, sarana prasarana, biaya dan sumber daya manusia. Dengan demikian dalam kesatuan sistem organisasi pendidikan, sumber daya manusia termasuk salah satu komponen (instrumental input) dalam keseluruhan sistem organisasi kerja layanan pendidikan.⁷³

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan manajerial dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui konsep pengembangan yang di dasarkan pada fungsi manajemen.

D. Penelitian yang Relevan

Peneliti mengambil penelitian yang relevan sebagai bahan masukan dalam penelitian, sebagai berikut:

Enceng Fuad Syukron, 2013 dalam tesisnya menyimpulkan :
mkmkjksahdosahdosahsaohdsaghd abstra alenia ke 3/kesimpulan

Fadilah Adlina, dalam tesisnya yang berjudul “Manajemen Pengembangan sumber daya guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan

⁷² Hasibuan, Malayu, 2016, Manajemen Sumber Daya, ...hlm 21-22

⁷³ Ulfatin, Nurul dan Triwijayanto, Teguh, 2016, Manajemen Sumber daya Manusia Bidang Pendidikan, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hlm 6

di MAN Wonokromo Bantul Yogyakarta”,⁷⁴ dengan metode kualitatif, yang mengkaji tentang bagaimana MSDM dilakukan serta faktor pendukung dan penghambat MAN Wonokromo melalui tiga pengembangan yaitu kenaikan pangkat penugasan dan promosi.

Siti Aisyah Nasution, dalam tesisnya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (tenaga pengajar) di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun. Kabupaten Serdang, Bedagai, Medan,”⁷⁵ dengan metode kualitatif. Penelitian tersebut mengungkap konsep administrasi, konsep manajemen dan fungsi dalam MSDM di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun. Kab. Serdang, Medan.

Penelitian Agus Moriyadi “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Di MTA Al-Furqon Pampangan Palembang”,⁷⁶ yang membahas pengelolaan SDM dimulai dari perencanaan pemberian kompensasi dan penilaian kerja, pengembangan dan pelatihan, orientasi, seleksi, organisasi. Hal tersebut, dikaji untuk mengetahui koordinasi antara atasan, bawahan dan masyarakat.

Penelitian Dewi Hajar, “Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam pendidikan Islam (studi kasus di MAN Karanganom Klaten)”, dimana ditemukan di MAN Klaten bahwa pendayagunaan SDM memberi hasil positif dalam berkoordinasi, kompetensi dan profesional meningkat.⁷⁷

Suparto, 2016 Jurnal An-Nizom Vol 1 No 3 yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di

⁷⁴Fadilah Adlina, *Manajemen Pengembangan sumber daya guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Wonokromo Bantul Yogyakarta*, (Yogyakarta: Tesis,)

⁷⁵Siti Aisyah Nasution, *Manajemen Sumber Daya Manusia (tenaga pengajar) di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun. Kabupaten Serdang, Bedagai, Medan* (Medan: Tesis,)

⁷⁶ Agus Moriyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Profesionalitas Guru Di MTA Al- Furqon Pampangan Palembang*, Tesis(Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga. 2012).

⁷⁷ Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia(Pendidikan dan Tenaga Kependidikan) dalam Pendidikan Islam,(Studi Kasus di MAN Karanganom Klaten)*, Tesis (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga,2005).

Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kota Bengkulu”⁷⁸, yang mengkaji tentang proses pelatihan SDM untuk meningkatkan proses pembelajaran di MI Al-Islam, Bengkulu.

Kelima tesis tersebut ada beberapa kesamaan dalam penelitian ini jika dilihat dari teknik pengumpulan data, namun perbedaannya adalah peneliti fokus pada perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, pengalaman karir dan kompensasi serta data dan sumber data yang akan peneliti lakukan.

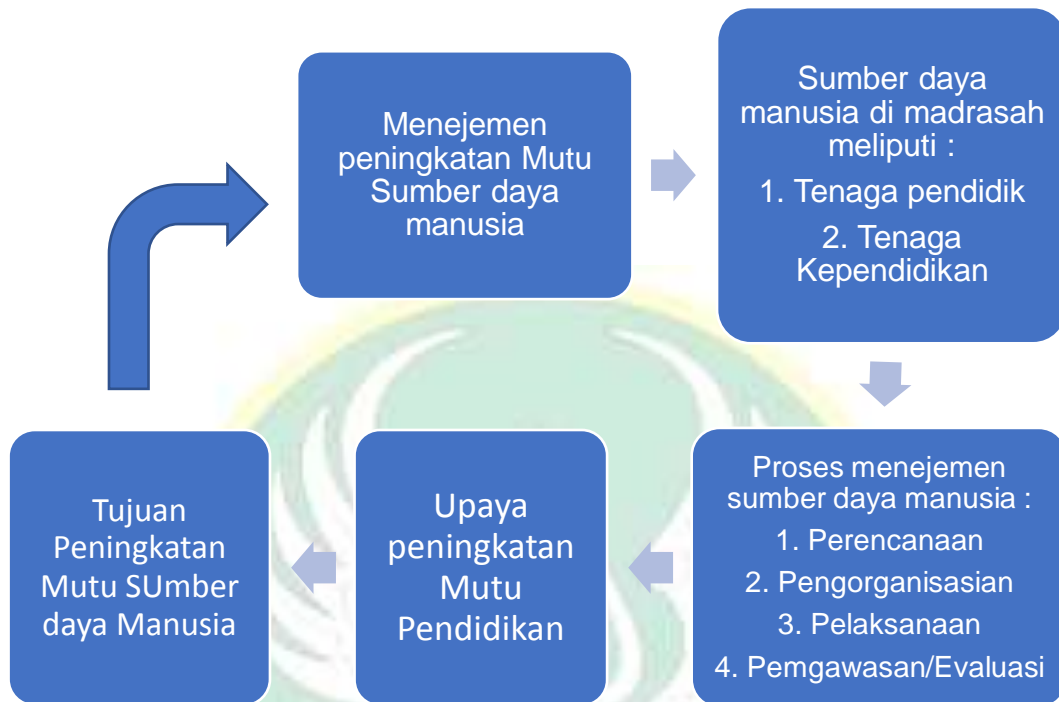
E. Kerangka Berpikir

Penelitian berfokus pada mengatur SDM tentang pelaksanaan dan pengkoordinasi serta bagaimana mengembangkan SDM untuk meningkatkan mutu madrasah. Dari penjelasan yang telah disampaikan diatas, peneliti gambarkan keterkaitan antara teori manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia dalam perspektif hubungan, dibawah ini:



⁷⁸ Suparto, Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kota Bengkulu (Jurnal An-Nizom 2016 Vol 1 No.3)

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir



Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan manajerial dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga madrasah melalui konsep pengembangan yang di dasarkan pada fungsi manajemen.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan di MAN 2 Banyumas yang beralamat di Jl. Jendral Soedirman No.791, Sokayasa, Berkoh Kecamatan Purwokerto Timur Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan peneliti dengan melalui pengamatan dan wawancara dengan kepala Madrasah dan beberapa guru, maka diperoleh data sebagai pertimbangan mendasar sehingga peneliti memilih sekolah ini sebagai lokasi penelitian. Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu satu semester dengan melakukan pendekatan kepada *key informan*, menentukan informan, mengumpulkan data, dan menganalisis data, terakhir menulis laporan penelitian.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini ialah penelitian lapangan (field research), karena data atau informasi yang diambil berasal dari lapangan dan menghasilkan data berupa data deskriptif kualitatif, data-data tertulis ataupun lisan. Sugiyono juga mengatakan bahwa penelitian kualitatif ialah metode yang digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, sample diambil secara purposive dan snowball, tehnik pengumpulan data secara triangulasi dan analisis data bersifat induktif.¹

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan pendekatan Fenomenologi. Pendekatan fenomenologi ini dapat diartikan sebagai penggambaran proses manajemen dalam Madrasah. Pendekatan fenomenologi berusaha megembangkan objek secara alamiah sesuai dan apa adanya.²

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D*, (Bandung : ALfabeta, 2013) 15

²Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2003) 157

Data yang diperoleh dari lapangan kemudian dianalisis secara rasional dengan teori-teori manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan dalam teori Manajemen SDM oleh para pakar, sehingga terlihat hubungan atau bahkan kesenjangan antara tataran praktis dengan teori-teori tersebut.

Adapun objek dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas yang sudah diterapkan di sekolah ini. Adapun yang dijadikan fokus penelitian adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan yang diterapkan pada sekolah tersebut.

C. Data dan Sumber Data

1. Data penelitian

Data adalah informasi yang diambil melalui dokumentasi, wawancara dan observasi yang dilakukan dengan menggunakan pedoman instrument penelitian. Dalam hal ini adalah data tentang perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya manusia.

2. Sumber Data

Sumber data adalah orang, tempat, dokumen dan kegiatan dimana data dan informasi itu diperoleh dalam penelitian. Dalam penelitian ini sumber data adalah Kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru yang relevan dengan penggalian data dan informasi mengenai manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di MAN 2 Banyumas.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara ialah kontak langsung peneliti dengan kepala madrasah dan guru-guru yang dianggap kompeten di MAN 2 Banyumas dalam mendapatkan data valid serta mendalam terkait manajemen sumber daya manusia. Wawancara yang akan digunakan oleh peneliti ialah jenis

wawancara terbuka dan terpimpin, dimana peneliti memberikan pertanyaan yang berfokus pada penelitian. Dalam pelaksanaannya menggunakan pedoman wawancara yang selanjutnya dikembangkan lebih lanjut dan mendalam. Garis besar materi wawancara tersebut diantaranya:

- a. Wawancara yang dilakukan dengan kepala dan wakil kepala bidang kurikulum MAN 2 banyumas yang diharapkan dapat memberikan informasi dan keterangan terkait kondisi sekolah, mutu dan juga pencapaian visi, misi sekolah, proses manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Wawancara yang dilakukan dengan guru yang diharapkan dapat memberikan informasi dan juga keterangan terkait program sumber daya manusia yang diprogramkan/ telah diterapkan.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan ialah teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Sugiyono mendefinisikan observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan apabila penelitian berhubungan dengan perilaku manusia, proses kerja dan gejala-gejala alam serta apabila informan yang diteliti tidak terlalu besar atau banyak.³

Observasi menunjukkan pada kegiatan peneliti untuk mengamati fenomena lapangan dengan panca indra, serta mencatatnya, sesuai dengan tujuan atau permasalahan penelitian.⁴ Observasi digunakan dengan cara melakukan pengamatan kepada objek sesuai pada permasalahan penelitian. Dalam hal ini peneliti mengamati aktivitas kepala madrasah dan guru-guru di MAN 2 Banyumas untuk mendapatkan data *detail* tentang Manajemen Sumber Daya manusia dalam meningkatkan mutu di MAN 2 Banyumas.

3. Dokumentasi

Dokumen ialah catatan peristiwa berupa tulisan, gambar maupun karya yang telah berlalu pada MAN 2 Banyumas. Teknik dokumentasi

³ Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan pendekatan Kuantitatif...* 203

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan pendekatan Kuantitatif...* 203

ialah mengumpulkan data atau informasi mengenai hal-hal yang bisa berbentuk catatan, majalah, gambar, foto, rapat, agenda atau yang lainnya.⁵

Dokumen dalam penelitian ini ialah, Profil sekolah, foto kegiatan, absensi atau daftar kehadiran sebagai pelengkap dari tehnik wawancara dan observasi yang telah dilakukan. Dengan menggunakan teknik dokumentasi, maka data yang dikumpulkan menjadi lebih kuat.

4. Triangulasi

Triangulasi yang peneliti lakukan dengan tujuan untuk mendapatkan keabsahan data guna meningkatkan derajat kepercayaan dari data yang terkumpul agar dapat dipertanggungjawabkan. Sesuai dengan jenis, pendekatan dan metode dalam penelitian ini, maka data-data yang telah diperoleh tentu ada kata-kata yang tidak sesuai antara yang dibicarakan dengan keadaan yang sesungguhnya. Hal ini dipengaruhi kredibilitas informan, waktu pengungkapan, kondisi yang dialami daan sebagainya.

Adapun pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan *credibility* (validitas internal), yaitu untuk menilai kebenaran suatu data yang diperoleh. Adapun cara pengujian kredibilitas data dapat dilakukan diantaranya dengan cara triangulasi sumber, yaitu dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (tiga sumber).⁶

Triangulasi yang peneliti gunakan adalah triangulasi dari sumber, metode dan juga waktu. Data dari ketiga sumber dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan atau *member check* dengan tiga sumber data tersebut.

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan praktek* (Jakarta:Rineka Cipta, 2013) 236

⁶ Sugiyono, *Motodolgi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: CV Alfabeta, 2009) 372.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif pada dasarnya ialah proses dalam mencari dan juga menyusun data yang diperoleh secara sistematis dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan juga dokumentasi.⁷ Dalam penelitian yang akan peneliti lakukan peneliti menggunakan teknik analisa data induktif yang menfokuskan pada hal-hal yang akan di polakan menjadi teori baru setelah dilakukannya kegiatan wawancara, observasi serta pengumpulan data melalui dokumentasi secara mendalam.⁸

Tahapan dalam analisis data dalam penelitian ini ialah :⁹

1. Reduksi data

Reduksi yang berarti merangkum, hal-hal pokok dipilih dan difokuskan pada hal-hal yang penting. Data yang direduksi akan memberikan gambaran jelas dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data dilakukan secara terus-menerus selama penelitian di MAN 2 Banyumas.

2. Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk uraian yang singkat . tujuan dari penyajian data ini adalah untuk menemukan hal-hal yang memungkinkan adanya makna yang bisa ditarik kesimpulan atau pengambilan tindakan dari data-data yang telah dikumpulkan, lalu disusun secara runtut dari bentuk yang kompleks menjadi lebih sederhana dengan demikian dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3. Menarik Kesimpulan

Menarik kesimpulan atau verifikasi adalah teknik terakhir yang dilakukan dalam menganalisis data. Analisis yang dilakukan saat pengumpulan data dan setelah dilakukan pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan. Selama pengumpulan data, peneliti berupaya

⁷ Sugiyono, *metode penelitian dan pengembangan...* 368

⁸ Sugiyono, *metode penelitian dan pengembangan...* 313

⁹ Sugiyono, *metode penelitian dan pengembangan...* 370

mencari makna , penjelasan dan alur sebab-akibat yang terjadi sehingga ditariklah sebuah kesimpulan yang bersifat terbuka kemudian konsep lebih terperinci.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil MAN 2 Banyumas

1. Letak Geografis

Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang berada dalam naungan Kementerian Agama dan terakreditasi “A” yang bersifat formal yang berada di kelurahan Purwokerto Wetan dan di kelurahan Purwokerto kecamatan Purwokerto Timur, kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah dengan kode pos 53111 letaknya didepan jalan besar sehingga mudah untuk dijangkau yaitu di Jl. Jend. Sudirman 791 Purwokerto, Banyumas, 53111 Telp/Fax: (0281) 63399

Adapun batas-batas wilayah MAN 2 Banyumas, yaitu:

- a. Batas Utara adalah pertigaan Posis Purwokerto
- b. Batas Selatan adalah perumahan beringin berkoh dan air mancur
- c. Batas Timur adalah perempatan sinar kasih
- d. Batas Barat adalah perempatan situmpur.

2. Sejarah Singkat MAN 2 Banyumas

MAN 2 Banyumas secara geografis terletak di Jalan Jenderal Sudirman No.791 Purwokerto Kode Pos 53111. Berdiri di atas lahan Bersertifikat Tanah Hak Pakai No.7 Tahun 1979 berdasarkan Surat Ukur No.274 tanggal 13 Mei 1976 seluas 38.360 m² atau 3,8360 Ha dengan Perubahan Nama berdasarkan Peraturan Pemerintah RI. Kementerian Agama RI bersama Menteri Keuangan dan Kepala Badan Pertanahan Nasional RI tanggal 18 November 2013.

Sejak tahun 1950 bentuk awal MAN 2 Banyumas adalah Sekolah Guru Agama Islam (SGAI) di Purbalingga. SGAI berdiri berdasarkan Surat Edaran Menteri Agama RI No.2771/07/1950 tertanggal 15 Agustus 1950, di mana merupakan cikal bakal berdirinya Pendidikan Guru Agama

Negeri (PGAN) Purwokerto. Kemudian berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Purwokerto 2 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No.42 Tahun 1992 tentang Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) tertanggal 27 Januari 1992, yang berlaku mulai tanggal 1 Juli 1992.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur jenderal Pendidikan Islam No.4924 Tahun 2016 tertanggal 2 September 2016 yang menyatakan bahwa MAN Purwokerto 2 adalah Madrasah Aliyah Penyelenggara Keterampilan. Kemudian berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No.810 Tahun 2017 MAN Purwokerto 2 secara resmi menjadi MAN 2 Banyumas hingga sekarang.

3. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan MAN 2 Banyumas

a. Visi MAN 2 Banyumas

Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam perlu mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas ingin mewujudkan harapan dan merespon visi “ Terwujudnya Peserta Didik yang Berakhlaqul Karimah, Berprestasi, Trampil dan Ramah terhadap Lingkungan”

b. Misi MAN 2 Banyumas

Misi MAN 2 Banyumas antara lain:

- 1) Menumbuhkembangkan budaya akhlakul karimah pada seluruh civitas akademika
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berbasis imtak dan iptek dengan pembelajaran yang efektif, berkualitas, berkarakter dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik

- 3) Menyelenggarakan pendidikan Islami dengan menciptakan lingkungan yang Islami di MAN 2 Banyumas
- 4) Menyelenggarakan pembinaan dan pelatihan olah raga, seni, vokasional life skill dan ekstrakurikuler untuk mengembangkan minat, bakat peserta didik yang berpotensi tinggi agar dapat berkembang secara optimal, termasuk kegiatan pembinaan penguasaan tuntutan keterampilan abad 21.

c. Tujuan MAN 2 Banyumas

- 1) Tumbuh dan berkembangnya budaya akhlakul karimah pada seluruh civitas akademika
- 2) Terselenggarakannya pendidikan yang berbasis imtak dan iptek dengan pembelajaran yang efektif, berkualitas, berkarakter dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik
- 3) Terselenggarakannya pendidikan Islami dengan menciptakan lingkungan yang Islami di MAN 2 Banyumas
- 4) Terselenggarakannya pembinaan dan pelatihan olah raga, seni, vokasional life skill dan ekstrakurikuler untuk mengembangkan minat, bakat peserta didik yang berpotensi tinggi agar dapat berkembang secara optimal, termasuk kegiatan pembinaan penguasaan tuntutan keterampilan abad 21.

Sejalan dengan tujuan umum tersebut, MAN 2 Banyumas mempunyai target sebagai berikut:

- 1) Semua Peserta Didik memiliki budaya akhlakul karimah
- 2) Semua Peserta Didik menerapkan pola hidup sehat
- 3) Semua Peserta didik terbiasa menghargai dan menghormati semua orang
- 4) Peserta didik naik kelas 100% dengan nilai rata-rata minimal 75
- 5) Peserta didik lulus Ujian 100 % dengan nilai rata-rata peserta didik 70
- 6) Peserta didik mendapat minimal nilai rata-rata UAMBN dan AKM 70

- 7) Peserta didik dapat meraih juara pada lomba akademik dan non akademik tingkat kabupaten, karesidenan, provinsi dan nasional
- 8) 75% Peserta didik dapat melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri atau dapat bekerja di Perusahaan, Kantor Pemerintah maupun Swasta
- 9) Pada akhir tahun pelajaran peserta didik minimal hafal Al Qur'an :
 - a. Kelas X satu Juz
 - b. Kelas XI dua Juz
 - c. Kelas XII tiga Juz
- 10) 100% Peserta didik dapat membaca Al Qur'an dengan baik dan benar dengan metode Tilawati
- 11) Semua Peserta didik terbiasa untuk menjalankan sholat wajib lima waktu dan sholat sunah
- 12) Semua Peserta didik terbiasa menjalankan sholat jama'ah.

4. Profil Guru MAN 2 Banyumas

- a. Pembagian tugas guru dalam proses belajar mengajar di MAN 2 Banyumas tahun pelajaran 2020/2021.¹

Tabel 4.1. Profil Guru MAN 2 Banyumas

No	Nama	Jabatan	Tugas mengajar
1	Drs. H. Mahmuroji, M.Pd	Kepala Madrasah	-
2	Dra. Hj. Umu Kulsum, M.Pd.I	Pemb. JQH	B. Arab
3	Dra. Tri Rudjiati	Wali Kls XII IPS 1	Sosiologi
4	Drs. H. Sujono	Waka Kurikulum	Ekonomi
5	Dra. Siti Masngudah	-	Fikih
6	Drs. Tun Fahmi Afif	Waka Kesiswaan	Biologi
7	Drs. Moh. Umar Mansur	Wali Kls XII IPS 2	Geografi
8	Dra. Endang Dwi Hartini	Staff Kesiswaan	B. Indo
9	Drs. Sungkowo Teguh S.	Wali Kls X IPA 1	Biologi

¹ Dokumen MAN 2 Banyumas, disalin pada 29 Juni 2021

10	Drs. Dwi Basuki	Wali Kls XII IPA 1	Kimia
11	Drs. Kasidan	Koord. BK	BK
12	Drs. Pujiyono	Wali Kls XII IPA 2	Matematika
13	Dra. Siti Nur Irhami	Wali Kls XII IPA 3	Biologi
14	Dra. Kristiyani	Wali Kls X IPS 1	Prakewi
15	Nurul Hidayah, S.Ag	Wali Kls XII IPS 4	B.Arab
16	Drs. Jumiarso, M.Ed	Wali Kls XI IPA 2	Fisika
17	Drs. H. Samingan	Pemb. JQH	Fikih
18	Drs. Hari Prasetyo, MM	Waka Sarpras	Prakewi
19	Dra. Hj. Eny Rodiyatun	Wali Kls X IPA 5	B. Arab
20	Drs. Aminudin, ST	Wali Kls XI IPS 1	Prakewi
21	Toto Prasetyo, S.Pd	Wali Kls XII IPS 3	Prakewi
22	Suparjadi, S.Pd	Kep. Lab. Ketrpln	Prakewi
23	H. Wakhid Syafrudin, S.Ag	Waka Humas	Qur'an Hadist
24	Siti Zuhriyah, S.Pd	Pemb. Pramuka	Prakewi
25	Yosi Riyanti, S.Pd	Wali Kls X IPS 4	Prakewi
26	Dra. Yusriyah	Wali Kls XI AG 2	Qur'an Hadis
27	Linda Safarlina, S.Pd	Wali Kls XII AG 2	B.Indo
28	Indah Nurpalupi, S.Pd	Wali Kls XII IPS 5	Matematika
29	Dra. Andy Vadillah Astuti	Wali Kls XI IPS 3	Sosiologi
30	Hj. Listia Andriyani, S.Pd	Pemb. Pramuka	Sejarah Indo
31	Atung Setiyono, S.Pd	Staff Kurikulum	B.Inggris
32	Sasi Welas Hariyati, SE	Staff Humas	Ekonomi
33	Siti Nurul Azizah, S.Pd	Pemb. Kewirushn	Matematika
34	Dakhirin, S.Pd	Koord. Ekstrakur	Ppkn
35	Eli Antina, S.Pd	-	B.Inggris
36	Kusnan, S.Ag, M.Pd	Pemb. ROHIS	Aqidah Akhlaq
37	H. Kusnadi, S.Pd	Wali Kls XII IPA 4	Fisika
38	Dra. Umiati	Pemb. Pramuka	Fikih

39	Siswadi, S.Pd.	Pemb. Seni Budaya	Seni Budaya
40	Dani Firmansyah, SH	Pemb. Kapa Narkb	Ekonomi
41	M. Irfangi, S.Pd.I, M.Pd	Staff Kurikulum	Matematika
42	Rina Kartika Dewi, S.Pt	Wali Kls X IPS 2	Geografi
43	Desi Titis Sukraeni, S.S, M.Pd	Wali Kls XI AG 1	Aqidah Akhlaq
44	Sari Yuriastuti, S.Pd	Wali Kls XI IPA 3	Matematika
45	Junianto, S.Pd.I, M.Pd.I	Pemb. OSIM	B.Indo
46	Budiono, S.Pd	Staff Kesiswaan	B.Inggris
47	Saumi Muarifah, S.Pd	Wali Kls XII AG 1	B.Arab
48	H. Hari Setiadi, SE	Pemb. PMR	PJOK
49	Yusuf Haryadi, S.Pd.I	Pemb. JQH	Ekonomi
50	Jariyah Mufidah, S.Pd.I, M.S.I	-	B.Jawa
51	Basuki Rahmat, S.Kom	Staff Kurikulum	Qur'an Hadis
52	Moh. Fahmi, S.Pd	Staff Kesiswaan	SKI
53	Nurul Ainunnisa, S.Pd	Wali Kls XI IPA 4	BK TIK
54	Fitria Wahyu Pinilih, S.Pd	Wali Kls X IPA 3	B.inggris
55	Muhamad Ghoni Rif'an, S.Pd, M.Pd	Piket	B.Indo
56	Anas Tohari, S.Si	Wali Kls X IPS 5	Fisika
57	Andrian Nur Aziz, S. Pd	Wali Kls X IPS 6	Matematika
58	Ahmad Sya'roni, S.Pd	Pemb. Olah Raga	Matematika
59	Muhammad Labib, S.Pd	Piket	PJOK
60	Hanifah Akitasari, S.Pd	Piket	PJOK
61	Charismalitta maulinna, S.Pd	Piket	Ppkn
62	Sefrian Priodi, S.Pd	Piket	Ppkn
63	Supriadi, S.Pd	Piket	Sejarah Indo
64	Muhammad Bill Hudha	Piket	Sejarah Indo

	Aga Brilyan, S.Pd		
65	Teguh Budi Santosa, S.S.	Piket	Seni Budaya
66	Priwanti Ningrum, S.Pd.	Wali Kls XI IPA 5	Seni Budaya
67	Arina Cahya Wulansuci A., S.Pd.	Pembina Paskib	BK TIK
68	Pandu Kusumanggoro, S.Pd.	Pemb. PKM	BK
69	Untung Syarifudin, S.Pd., M.Pd.	Piket	B.Indo
70	Sri Umi Hidayati, S.Pd.Si.	Wali Kls X IPA 6	Kimia
71	Sahlan Mustofa, S.H.I., M.Pd	Pemb. JQH	Fikih
72	Devi Rakhmawaty, S.Pd.	Wali Kls X IPA 2	Matematika
73	Listya Ayu Dwi Susanti, S.Pd.	Wali Kls XI IPS 2	Ppkn
74	Nur Abidah Listiani, S.Pd.	Wali Kls XII IPA 5	Sejarah Indo
75	Nur Mei Aditio, S.Pd	Bendahara Komite	Prakewi
76	Deni Firman Suprayogo, S.Pd.	Pemb. Pramuka	SKI
77	Fara Citra Ghossani, S.Pd.	Wali Kls X AG 2	B.Ingg
78	Selma Nugraheni Fitriya, S.Pd.	Wali Kls X IPA 4	Sejarah Indo
79	Cici Wahyuni, S.Pd.	Wali Kls XI IPS 5	SKI
80	Lusi Windiani, S.Pd.	Wali Kls X AG 1	B.Indo
81	Muhammad Nur Rofik, S.Pd.I	Piket	SKI

Tabel 4.2. Jumlah peserta didik MAN 2 Banyumas

TAHUN	KELAS			
		X	XI	XIII
2020/2021	IPA	284	231	218
	IPS	268	262	207
	AGAMA	50	79	70
TOTAL		602	572	495

5. Struktur Organisasi MAN 2 Banyumas

Struktur organisasi MAN 2 Banyumas di susun dan di resmikan pada rapat pengurus yayasan, yang melibatkan dewan guru dan komite MAN 2 Banyumas yang dilaksanakan setiap lima tahun sekali.

Gambar 4.1. Struktur organisasi MAN 2 Banyumas



6. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di MAN 2 Banyumas bisa dikatakan sudah memenuhi standar kelayakan suatu lembaga pendidikan, dimana fasilitas ini yaitu:

a. Gedung

Gedung menjadi faktor utama dalam melaksanakan pembelajaran. Gedung yang teredia di Madrasah terdiri dari kelas dan berbagai ruang yang mendukung kegiatan belajar mengajar. Ruang yang dimaksud ini yaitu :²

Tabel 4.3. Sarana dan prasarana MAN 2 Banyumas tahun pelajaran 2020/2021

No.	Fasilitas	Jumlah (Ruang)
1.	Ruang Kelas	38
2.	Gedung Serba Guna/Aula	1
3.	Laboratorium IPA	3
4.	Laboratorium Komputer	4
5.	Laboratorium Bahasa	1
6.	Ruang Guru	1
7.	Gudang Laboratorium	1
8.	Ruang Laboran	1
9.	Koperasi Siswa	1
10.	Kantin Kejujuran	6
11.	Ruang SOP/Bendahara Komite	1
12.	Ruang Kepala Madrasah	1
13.	Ruang Komite Madrasah	1
14.	Ruang Tata Usaha	2
15.	Perpustakaan	1
16.	Gudang Alat-alat Kebersihan	3
17.	Gudang Alat-alat Olahraga	2
18.	Ruang Piket	1
19.	Ruang Kurikulum	1
20.	Mushola Putri	1
21.	Masjid Mambaul Ulum	1
22.	Ruang UKS	2
23.	Ruang Keterampilan Elektro/AC	4
24.	Ruang TDF, TDA, dan Tata Boga	3
25.	Ruang Tata Busana	3
26.	Ruang BK	1

² Observasi di MAN 2 Banyumas ,pada 29 Juni 2021

27.	Ruang Organisasi/OSIM	1
28.	KM/WC Guru/Karyawan	10
29.	KM/WC Siswa	34
	Jumlah	130

b. Tempat Bermain, OR, Seni, Taman, dan Upacara

Tabel 4.4. Tempat Bermain, OR, Seni, Taman, dan Upacara MAN 2 Banyumas tahun pelajaran 2020/2021

No.	Fasilitas	Jumlah (Lapangan/Taman)
1.	Lapangan Sepakbola/Upacara	1
2.	Lapangan Dalam	1
3.	Lapangan Tenis	1
4.	Taman Gazebo Dalam	1
5.	Taman Halaman Depan	1
6.	Lapangan Volly	2
	Jumlah	6

c. Tempat Parkir

Tabel 4.5. Tempat Parkir MAN 2 Banyumas

No.	Fasilitas	Jumlah (Tempat)
1.	Parkir Motor Siswa Kelas X (Depan R. Guru)	1
2.	Parkir Motor Siswa Kelas XI (Timur Aula)	1
3.	Parkir Motor Siswa Kelas XII (Perbatasan dengan MTsN 1 Banyumas)	1
4.	Parkir Motor/Mobil Guru/Kary. (Halaman Depan)	2
	Jumlah	5

7. Muatan Kurikulum

Sesuai KMA No. 184 Tahun 2019 yang termuat dalam bagian keterangan pada Struktur Kurikulum MA disebutkan bahwa :

- a. Mata pelajaran Kelompok A merupakan kelompok mata pelajaran yang muatan dan acuannya dikembangkan oleh pusat.
- b. Mata pelajaran Kelompok B merupakan kelompok mata pelajaran yang muatan dan acuannya dikembangkan oleh pusat dan dapat dilengkapi dengan muatan/konten lokal.
- c. Mata pelajaran Kelompok B dapat berupa mata pelajaran muatan lokal yang berdiri sendiri.
- d. Satu jam pelajaran beban belajar tatap muka adalah 45 (empat puluh lima) menit.
- e. Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan dapat memuat konten lokal.
- f. Muatan Lokal dapat memuat Bahasa Daerah dan/atau kearifan lokal atau mata pelajaran lain yang menjadi kekhasan/keunggulan madrasah terdiri atas maksimal 3 (tiga) mata pelajaran dengan jumlah maksimal 6 (enam) jam pelajaran.
- g. Mata pelajaran Keterampilan merupakan mata pelajaran pilihan bagi peserta didik yang berminat pada program keterampilan.

a. Struktur Kurikulum Kelas Reguler

Tabel 4.6 Struktur Kurikulum Peminatan Matematika dan Ilmu Alam (MIPA)

Mata Pelajaran		Alokasi Waktu Per Pekan		
		X	XI	XII
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al Qur'an Hadis	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fikih	2	2	2
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2

3.	Bahasa Indonesia	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	2	2
5.	Matematika	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Bahasa Jawa	2	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
Peminatan Akademik :				
1.	Matematika	3	4	4
2.	Biologi	3	4	4
3.	Fisika	3	4	4
4.	Kimia	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan :				
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat dan/atau Informatika		6	4	4
Jumlah		53	53	53

Tabel 4.7. Struktur Kurikulum Peminatan Ilmu-ilmu Sosial (IPS)

Mata Pelajaran		Alokasi Waktu Per Pekan		
		X	XI	XII
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al Qur'an Hadis	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2

	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	2	2
5.	Matematika	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Bahasa Jawa	2	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
Peminatan Akademik :				
1.	Geografi	3	4	4
2.	Sejarah	3	4	4
3.	Sosiologi	3	4	4
4.	Ekonomi	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan :				
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat dan/atau Informatika		6	4	4
Jumlah		53	53	53

Tabel 4.8 Struktur Kurikulum Peminatan Ilmu-ilmu Keagamaan

Mata Pelajaran		Alokasi Waktu Per Pekan		
		X	XI	XII
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al Qur'an Hadis	4	4	4

	b. Akidah Akhlak	4	4	4
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	2	2
5.	Matematika	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Bahasa Jawa	2	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
Peminatan Akademik :				
1.	Ilmu Tafsir	2	3	3
2.	Ilmu Hadis	2	3	3
3.	Ushul Fiqih	2	3	3
4.	Bahasa Arab	2	3	3
Mata Pelajaran Pilihan :				
Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat dan/atau Informatika		6	4	4
Jumlah		53	53	53

b. Struktur Kurikulum Kelas Plus Keterampilan

**Tabel 4.9. Struktur Kurikulum Peminatan
Matematika dan Ilmu Alam (MIPA) Plus Keterampilan**

Mata Pelajaran		Alokasi Waktu Per Pekan		
		X	XI	XII
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al Qur'an Hadis	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fikih	2	2	2
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	2	2
5.	Matematika	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Bahasa Jawa	1	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
Peminatan Akademik :				
1.	Matematika	3	4	4
2.	Biologi	3	4	4
3.	Fisika	3	4	4
4.	Kimia	3	4	4
Mata Pelajaran Pilihan :				

1.	Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat dan/atau Informatika	5	2	2
2.	Keterampilan	6	6	6
Jumlah		57	57	57

Tabel 4.10 Struktur Kurikulum Peminatan Ilmu-ilmu Sosial (IPS) Plus Keterampilan

Mata Pelajaran		Alokasi Waktu Per Pekan		
		X	XI	XII
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al Qur'an Hadis	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	2	2
5.	Matematika	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya/Keterampilan dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Bahasa Jawa	1	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
Peminatan Akademik :				
1.	Geografi	3	4	4
2.	Sejarah	3	4	4
3.	Sosiologi	3	4	4
4.	Ekonomi	3	4	4

Mata Pelajaran Pilihan :				
1.	Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat dan/atau Informatika	5	2	2
2.	Keterampilan	6	6	6
Jumlah		57	57	57

**Tabel 4.11 Struktur Kurikulum Peminatan
Keagamaan Plus Keterampilan**

Mata Pelajaran		Alokasi Waktu Per Pekan		
		X	XI	XII
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Al Qur'an Hadis	4	4	4
	b. Akidah Akhlak	4	4	4
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3.	Bahasa Indonesia	4	4	4
4.	Bahasa Arab	4	2	2
5.	Matematika	4	4	4
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya/Keterampilan dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Bahasa Jawa	1	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
Peminatan Akademik :				
1.	Ilmu Tafsir	2	3	3
2.	Ilmu Hadis	2	3	3
3.	Ushul Fiqih	2	3	3

4.	Bahasa Arab	2	3	3
Mata Pelajaran Pilihan :				
1.	Mata Pelajaran Pilihan Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat dan/atau Informatika	5	3	3
2.	Keterampilan	6	6	6
Jumlah		57	57	57

B. Penyajian Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

Manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Tenaga pendidik dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik dalam masyarakat di Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang sangat cepat, Jadi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk kedalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, (perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian), pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan.

1. Manajemen Peningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas

a. Perencanaan Peningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia. Perencanaan rencana dan program kerja terkait sumber daya manusia sangatlah perlu dilakukan karena perencanaan sumber daya manusia juga

mempengaruhi penetapan penentuan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baru yang akan diterima. Selanjutnya penentuan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang akan diterima itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Perencanaan juga bergantung pada perkiraan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang pindah atau keluar. Apabila proses perencanaan telah dilaksanakan dan dapat menentukan analisis kebutuhan sumber daya manusia, maka diharapkan tidak menghindari kekurangan sumber daya manusia, dikemudian hari.

Perencanaan merupakan inti manajemen sehingga semua kegiatan organisasi yang bersangkutan, harus didasarkan kepada rencana tersebut, karena dengan perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna. Upaya perencanaan atau pengadaan sumber daya manusia di MAN Banyumas diatur berdasarkan kebutuhan sekolah. melalui rapat atau musyawarah di awal tahun hal ini dapat dibuktikan dalam wawancara peneliti dengan bapak Mahmuroji selaku kepala MAN 2 Banyumas:³

“Dalam hal perencanaan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia ada beberapa langkah yang kami lakukan dalam tahap perencanaan yang pertama menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan, kedua mengumpulkan data dan informasi tentang SDM yang dibutuhkan, ketiga menetapkan beberapa alternative maksudnya disini adalah apakah bisa ditutupi dari SDM internal atau harus kita merekrut tenaga baru, kemudian memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana serta menginformasikan rencana kepada para pegawai untuk direalisasikan”.

³ Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 29 Juni 2021

Pernyataan bapak Drs. Mahmurroji M.Pd juga dibenarkan oleh wakil kepala bidang kurikulum MAN 2 Banyumas yakni bapak Sujono yang mengatakan bahwa:⁴

“Dalam hal manajemen guru dan karyawan agar mutu pendidikan terjaga maka dalam hal karyawan dan guru kami menyesuaikan dengan kebutuhan terutama dalam hal guru baru dan bagaimana mengatur guru dan karyawan.”

Perencanaan sumber daya manusia ini menurut peneliti sangatlah perlu dilakukan karena perencanaan sumber daya manusia juga akan mempengaruhi penetapan penentuan jumlah guru baru yang akan diterima. Selanjutnya penentuan jumlah guru dan jabatan yang dibutuhkan MAN 2 Banyumas itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain itu juga bergantung pada Tugas seorang pemimpin madrasah harus dapat merencanakan kebutuhan pegawainya, sebagaimana dengan kepala MAN 2 Banyumas berapa jumlah guru atau staf lain yang dibutuhkan untuk menutupi kebutuhan karena adanya pegawai yang pensiun atau karena adanya pengembangan/penambahan beban tugas. Oleh karena itu, penulis memberikan pertanyaan: Bagaimana prosedur perencanaan tenaga pendidik yang dikembangkan di MAN 2 Banyumas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Drs. Mahmurroji M.Pd pada 29 Juni 2021 menyatakan bahwa:

“Sebelum melaksanakan penerimaan tenaga pendidik baru adalah mengadakan perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia ini meliputi analisis kebutuhan tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas. Dalam perencanaan kebutuhan tenaga pendidikan akan disertakan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seluruh calon tenaga pendidikan, misalnya untuk guru Matematika harus mempunyai kualifikasi lulusan S1, selain kompetensinya dalam pembelajaran Matematika, diharapkan calon guru juga mempunyai kemampuan lain misalnya pada penyusunan dan

⁴ Wawancara dengan wakil kepala Kurikulum MAN 2 Banyumas, Bapak Sujono, S,Pd 30 Juni 2021

penggunaan media pembelajaran serta penggunaan komputer. Perencanaan sumber daya manusia ini akan disesuaikan dengan kebutuhan di MAN 2 Banyumas.. Dengan perencanaan manajemen peningkatan tenaga pendidik tersebut maka dalam pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif dapat memenuhi kebutuhan organisasi dimasa depan”.

Perencanaan peningkatan sumber daya manusia di madrasah dimulai sejak awal sebelum tahun ajaran baru berlangsung, hal ini sebagaimana disampaikan oleh bapak H. Wahid Syafrudin, S.Ag, selaku waka Humas di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 12 Juni 2021 sebagai berikut:

“Perencanaan peningkatan mutu SDM di MAN 2 Banyumas dilakukan sebelum tahun ajaran baru bu..., perencanaan meliputi analisis kebutuhan tenaga pendidikan dan kualifikasi sebagai calon tenaga pendidik”.Perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia itu sendiri itu merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia ini sangatlah perlu dilakukan karena perencanaan sumber daya manusia juga akan mempengaruhi penetapan penentuan jumlah guru baru yang akan diterima. Selanjutnya penentuan jumlah guru yang diterima MAN 2 Banyumas itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain itu juga bergantung pada perkiraan guru yang pindah atau keluar.

Perencanaan Sumber Daya Manusia serta penentuan jumlah guru baru yang akan diterima di MAN 2 Banyumas sebelumnya sudah terencana, sehingga dengan melakukan kedua kegiatan tersebut bisa menghindarkan kekurangan jumlah pengajar nantinya. Sehingga dengan begitu pembelajaran dapat berjalan dengan lancar. Berdasarkan hasil dokumentasi diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia terdiri dari Perencanaan program kerja atau program kegiatan tahunan yang dilakukan MAN 2 Banyumas merupakan program kerja atau

program kegiatan yang dihasilkan melalui rapat pengurus MAN 2 Banyumas diawal tahun kepengurusannya.

- 2) Penentuan jumlah guru yang diterima MAN 2 Banyumas itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan (Hasil Dokumentasi 12 Juni 2021).

Perencanaan peningkatan tenaga pendidikan adalah suatu kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga pendidik seperti guru yang dibutuhkan oleh pihak sekolah, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Perencanaan sumber daya manusia ini menurut peneliti sangatlah perlu dilakukan karena perencanaan sumber daya manusia juga akan mempengaruhi penetapan penentuan jumlah guru baru yang akan diterima. Selanjutnya penentuan jumlah guru dan jabatan yang dibutuhkan MAN 2 Banyumas itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain itu juga bergantung pada perkiraan guru dan jabatan yang ada karena jabatan dan guru atau karyawan baru tidak selalu butuh setiap tahun disini dapat kita lihat dari jumlah guru yang sesuai dengan kebutuhan yang diawali dengan rekrutmen dan seleksi

b. Penarikan Sumber Daya Manusia (*Recrutmen*)

Setelah suatu lembaga mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai, maka tugas manajer adalah mengisi jabatan dengan mencari manajemen sumber daya manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Proses penarikan penting, karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.

Rekrutmen berkaitan dengan pengembangan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia yang sudah direncanakan oleh kepala madrasah sebagai penanggung jawab yang dihasilkan dari musyawarah bersama. Perekrutan bagi pelamar yang telah mengajukan permohonan kepada MAN 2 Banyumas dengan segala persyaratan yang telah ditentukan diantaranya Beragama Islam, sehat jasmani dan rohani, lulus sarjana diutamakan memiliki sertifikat pendidik dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan melalui kepala sekolah dan kepada yayasan.

Dalam hal rekrutmen tidak selalu mengambil dari luar, hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan SDM yang ada yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut untuk mengisinya atau dengan menambah jam guru tersebut, seperti yang disampaikan oleh bapak Mahmuroji bahwa:⁵

“Biasanya rekrutmen internal kami lakukan hal ini bukan tanpa alasan dan ngawur tetapi ada alasan yakni biaya lebih murah dibandingkan dengan cara eksternal. Rekrutmen internalpun memiliki keuntungan karena apabila satu orang dipromosikan maka akan ada promosi jabatan tentunya tetap dengan syarat tertentu”.

Hal ini membuktikan bahwa MAN 2 Banyumas apabila membutuhkan tenaga baru, jika masih ada SDM yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, mengambil dari dalam atau sumber internal

⁵Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 29 Juni 2021

khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi SDM yang ada.

c. Seleksi

Setelah proses penarikan atau rekrutmen sumber daya manusia sebagai calon karyawan selesai, Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu dan tujuan dari setiap program adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.

Setelah MAN 2 Banyumas mendapatkan beberapa pelamar kemudian di adakan tes dan wawancara terhadap pelamar yang berminat. Tes dan wawancara dilakukan oleh kepala madrasah atau siapa yang ditunjuk oleh kepala Madrasah Bentuk tesnya adalah tes tulis dan wawancara. Hal ini di benarkan dalam wawancara peneliti dengan guru yang ada di MAN 2 Banyumas bahwa :⁶

“Proses seleksinya dilakukan yang pertama diumumkan dulu kebutuhannya, kemudian dipanggil, terus ikut test, yang sesuai kriteria itulah yang diterima”.

Dalam hal ini MAN 2 Banyumas telah melakukan proses seleksi sebagai langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru atau memnuhi untuk menempati posisi baru. Proses seleksi ini penting juga karena melalui proses ini akan diperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh Madrasah.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa perencanaan tenaga pendidikan adalah suatu kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga

⁶ Wawancara dengan Bapak Drs. Tun Fahmi Guru MAN 2 Banyumas, 02 Juli 2021

pendidik yang dibutuhkan oleh pihak sekolah, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam satuan pendidikan. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga kependidikan yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum tenaga kependidikan yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

d. Pengorganisasian Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekati madrasah pada tujuan yang hendak dicapai. Untuk merealisasi suatu rencana ke arah tujuan yang telah ditetapkan, memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan madrasah itu dilaksanakan, namun juga aturan main yang harus ditaati oleh setiap orang dalam madrasah agar bekerja sama mencapai tujuan madrasah.

Maka penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya sebagaimana diungkapkan kepala MAN 2 Banyumas:⁷

“Dalam pengorganisaian ini kami berusaha mengusahakan hubungan-hubungan tindakan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan

⁷Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 29 Juni 2021

memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu yakni dengan memberikan job dan tugas sesuai hasil rapat dan ditanya kesiapannya”

Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu merupakan pola yang membutuhkan antar SDM yang ada dan terbentuklah suatu kerja yang efektif antar SDM yang ada. Hal lain juga diungkapkan bapak Sujono bahwa:⁸

“Pengorganisasian yang kami lakukan adalah pembagian tugas agar tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab diharapkan dengan adanya pembagian anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan”.

Dengan demikian ini maka peneliti melihat bahwa pengorganisasian yang telah disusun sangat sehingga dalam melaksanakan tugas kepengurusannya yang sesuai dengan bidangnya masing-masing maka tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan bisa melaksanakan tugasnya dengan baik.

Organisasi dimaksud agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Tenaga kependidikan sebagai manusia membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya, oleh karena itu, penulis mengajukan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimanakah sistem pengorganisasi tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas?

Berdasarkan hasil wawancara dengan Drs. Sujono pada tanggal 30 Juni 2021 menyatakan bahwa:

“Proses pengorganisasian yang dilaksanakan di MAN 2 Banyumas merupakan pengaturan kerja sama, yakni membagi pada tiap tenaga pendidik dengan sebuah tanggung jawab,

⁸Wawancara dengan wakil kepala kurikulum MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Sujono 30 Juni 2021

tetapi sebenarnya pengorganisasian tidak hanya mencakup sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya keuangan, karena dalam setiap pelaksanaan kegiatan tentu membutuhkan pendanaan. Adapun susunan organisasi di MAN 2 Banyumas meliputi: kepala madrasah, waka bidum/humas, waka litbang, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, TU, koordinator BP/BK, guru/wali kelas”

Atang Setiyono S.Pd selaku staf kurikulum MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 14 Juli 2021 juga menyampaikan bahwa:

“Pengorganisasian yang dilakukan di MAN 2 Banyums merupakan pembentukan struktur organisasi dan penjelasan terhadap job diskripsi masing-masing tugas, kemudian melakukan pembagian tugas sebagaimana jabatan masing-masing, dan hal itu terkait dengan semua aktivitas sekolah dari siswa, keuangan, pendanaan dan lain sebagainya”

Dengan pengorganisasian yang telah disusun, maka dalam melaksanakan tugas kepengurusannya yang sesuai dengan bidangnya masing-masing maka tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan bisa melaksanakan tugasnya dengan baik dan berjalan sesuai tujuan yang diinginkan.

Madrasah sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari latar belakang sosial, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu itu saling bekerja sama satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang sama dari organisasi yang menaunginya. Baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut. Orang yang paling menentukan keberhasilan suatu sekolah adalah kepala madrasah. Dibutuhkan konsentrasi kepemimpinan dalam arti kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi dengan

cara: memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkreatifitas dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga terjadi hubungan proses administratif dan akan saling mengaitkan proses administrasi yang pada akhirnya akan tercipta keserasian antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu dalam kinerjanya sekaligus meningkatkan kualitas diri. Oleh karena itu kepala sekolah punya peran penting dalam mengembangkan SDM yang ada, SDM di sini adalah guru.

e. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama dalam pelaksanaan program kerja, maka kepala sekolah berkewajiban memberikan pengarahan dan motivasi terhadap pengurus yang akan atau sedang melaksanakan tanggung jawabnya, pengarahan yang dilakukan sebelum memulai kerja berguna untuk menekankan hal-hal yang perlu ditangani, urutan prioritas, prosedur kerja dan lain-lainnya agar pelaksanaan pekerjaan dapat efektif dan efisien, oleh karena itu penulis mengajukan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana pelaksanaan program kerja tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas?

Hasil wawancara dengan Drs. Mahmuroji, M.Pd pada tanggal 29 Juni 2021 menyatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan Program kerja di MAN 2 Banyumas, penanggung jawab kegiatan melaksanakan kegiatannya sesuai waktu yang ditentukan, karena sebagian besar dari kegiatan tersebut menyesuaikan kegiatan sekolah dan sesuai kalender akademik, selain itu dalam setiap pelaksanaan kegiatan, penanggung jawab kegiatan juga melibatkan pengurus lain untuk membantu mensukseskan kegiatannya jika kegiatan tersebut tergolong kegiatan besar, bahkan tidak menutup kemungkinan juga melibatkan wali murid jika memang diperlukan”.

Supriadi, S.Pd selaku guru di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 27 Juli 2021 menyampaikan sebagai berikut:

“Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kepala Madrasah meliputi supervisi serta pengarahan terhadap program kerja yang sudah ditetapkan di awal tahun pembelajaran, kepala sekolah senantiasa

mengingatkan program- program yang sudah ada dan memberikan batasan waktu yang sudah ditetapkan sejak awal. Kepala madrasah bertanggung jawab agar seluruh program dapat berjalan sesuai dengan harapan”.

Sangatlah perlu dengan adanya interaksi semacam itu sehingga antara kepala sekolah dengan bawahannya (tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan) yang mana sudah diberi kepercayaan tugas masing-masing, dapat melaksanakan program kerja yang telah direncanakan sebelumnya, kemudian masing-masing penanggung jawab kegiatan melaksanakan program-program tersebut bersama-sama dengan pengurus lain, pelaksanaan kegiatan MAN 2 Banyumas merupakan penjabaran dari rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

Fungsi *actuating* atau pelaksanaa dalam manajemen lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Pelaksanaan Manajemen sumber daya manusia di madrasah adalah suatu metode mengatur SDM yang ada agar tercapai peningkatan mutu yang bertumpu pada pendidikan di madrasah, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data, dan pemberdayaan semua komponen sekolah secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan madrasah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.ada beberapa hal yang dilakukan dalam fungsi pelaksanaan ini antara lain:

2) Orientasi dan Penempatan

Adanya personel baru yang direkrut dan personel lama yang diseleksi untuk promosi serta terdapatnya tantangan baru dalam lingkungan kerja mengakibatkan manajemen MAN 2 Banyumas harus melakukan pengaturan/ penempatan bagi personel baru ataupun personel lama untuk posisi yang baru.

Sebelum melakukan penempatan, Manajemen MAN 2 Banyumas mensosialisasikan personelnnya pada pekerjaan baru

melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif. Untuk masalah penempatan kepala Madrasah berpendapat bahwa:⁹

“Dalam hal pegawai baru, pegawai baru harus mengikuti orientasi atau training yang dilakukan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi pegawai yang akan bekerja sama dengan pegawai lain pada madrasah ini”

Untuk tahap selanjutnya yakni penempatan, lebih detail ada dua cara yang dilakukan manajemen madrasah yakni seperti yang dijelaskan kepala madrasah bahwa langkah pertama dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi guru dan pegawai baru. Dan yang Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru atau pegawai lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda, tetapi tetap memperhatikan skill dan kemampuannya.

Lebih jauh kepala madrasah juga menambahkan tentang bagaimana proses untuk promosi atau penempatan pegawai baru kepala madrasah menjelaskan bahwa promosi jabatan dilakukan setelah guru atau tenaga kependidikan bekerja selama dua tahun untuk melihat kinerjanya.

Dari temuan tersebut peneliti menyimpulkan bahwa orientasi guru dan pegawai baru yang dilaksanakan manajemen Pemantauan adalah proses berkelanjutan dalam mengumpulkan dan menganalisa informasi untuk membandingkan bagaimana kinerjanya, agar hal ini berguna untuk promosi dan juga mungkin mutasi yang lain serta juga jabatan untuk guru baru ditempatnya jadi syarat dua tahun sebagai pantauan kinerja untuk mendapatkan posisi yang tepat.

⁹ Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 05 Juli 2021

3) Pelatihan dan Pengembangan

Pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, adapun pelatihan yang dilakukan ada dua macam yaitu dari luar lembaga dan dari dalam lembaga, yang pelatihan dari luar lembaga, guru-guru Dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MAN 2 Banyumas.

Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan selalu diikuti sertakan setiap kali ada kegiatan semacam seminar, forum ilmiah, pelatihan, workshop yang diadakan oleh institusi tertentu, kemudian selain itu juga ada pelatihan guru dari dalam lembaga, kelebihan yang membedakan Dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MAN 2 Banyumas.

Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan itu sendiri yaitu adanya pelatihan untuk guru-guru yang bertempat disekolah sendiri, kemudian dari luar juga ikut dalam pelaksanaan pelatihan tersebut, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan profesionalitas guru pada umumnya. Penulis mengajukan pertanyaan: Bagaimanakah madrasah mengembangkan muatan lifeskill pada tenaga pendidik?

Hasil wawancara dengan Drs. Mahmuroji, M.Pd pada tanggal 27 Juli 2021 menyatakan bahwa:

“Adapun guru yang sudah mengikuti Diklat diluar sekolah sekitar 20 orang, kemudian yang lainnya biasanya ikut pelatihan guru yang diselenggarakan disekolah sendiri”.

Wahid, S.Pd selaku waka humas dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MAN 2 Banyumas. Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan pada wawancara tanggal 19 Juli 2021 menyampaikan bahwa:

“Pengembangan dan pelatihan diberikan oleh pihak madrasah kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan kompetensi, melalui pelatihan yang diberikan pada berbagai acara workshop, maka tenaga pendidik di Dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MAN 2 Banyumas. Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan mendapatkan informasi serta pengetahuan dalam meningkatkan hasil pembelajaran”.

Dengan mengikuti pelatihan tersebut dirasa sangat perlu, karena dengan adanya pelatihan atau pendidikan dan lebih baiknya lagi pengembangan pelatihan tersebut diwajibkan bagi semua guru. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, para pegawai (tenaga pendidik) akan menjadi lebih terampil, dan dapat memperbaiki kepuasan dalam mengembangkan kerjanya.

Dalam instansi pendidikan para tenaga pendidik yang akan menduduki jabatan yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang

ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga pendidik akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya. Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga pendidik mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang tenaga pendidik untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi tenaga pendidik merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar tenaga pendidik semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Manfaat pelatihan bagi madrasah sudah pasti sangat berpengaruh besar terhadap madrasah itu sendiri dan juga guru dan karyawan pada khususnya untuk lembaga yang mempunyai orientasi jangka panjang, sangat memerlukan pelatihan untuk karyawannya yang dilakukan secara kontinyu dan terprogram sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi atau pun tim kerja di dalam manajemen.

Madrasah berharap dengan pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan efisiensi dan perkembangan, sedangkan untuk guru karyawan akan membuat sumber daya yang meningkatkan keterampilan, keahlian, inovasi dan kinerja yang tinggi dalam bekerja. Selain pelatihan dapat meningkatkan kompetensi guru, pelatihan juga merupakan salah satu upaya dalam pengembangan karier guru. Hal itulah yang membuat kepala MAN 2 Banyumas menjadikan pelatihan sebagai program unggulan di madrasah tersebut.

Dengan pelatihan yang berkala, pengetahuan, keterampilan, kedisiplinan, dan motivasi guru semakin tinggi, hal tersebut berdampak pada pengembangan dirinya maupun karier kedepannya hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh kepala MAN 2 Banyumas bahwa Pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai ini dilakukan oleh MAN 2 Banyumas berdasarkan program-program yang dibutuhkan oleh manajemen sekolah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri hal itu bisa dilaksanakan dengan mengikutkan diklat diluar atau atau diklat bersama yayasan.

Pelatihan dan pengembangan Semua itu menjadi kebutuhan madrasah yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi madrasah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang agar memiliki kemampuan lebih dan skill nya bertambah sebagaimana yang dikatakan bapak Sujono selaku wakil kepala kurikulum di MAN 2 Banyumas:¹⁰

“Dalam hal Pelatihan MAN 2 Banyumas telah melakukan pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang terprogram melalui pertemuan atau musyawarah (mingguan dan bulanan) juga Pendidikan dan Pelatihan Guru dan Pegawai. MAN 2 Banyumas juga melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)”.

Dalam hal ini Tun Fahmi selaku guru mengatakan:¹¹

“Saya pernah mengikuti pelatihan IHT atau In house training, pendalaman materi teknologi seperti google classroom dan google meet apa lagi sekarang KBM daring, pelatihan itu sangat memberikan semangat kepada bapak ibu guru untuk menjadi pengajar yang tepat dan ikhlas”.

Dari uraian tersebut, pelatihan dan pengembangan di MAN 2 Banyumas diharapkan bisa memiliki tenaga kerja yang ahli dan

¹⁰ Wawancara dengan wakil kepala kurikulum MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Sujono 08 Juli 2021

¹¹ Wawancara dengan Bapak Drs. Tun Fahmi Guru MAN 2 Banyumas, 02 Juli 2021

terampil meningkatkan efisiensi dan efektivitas yang bisa menjadikan Meningkatkannya mutu lembaga.

4) Rekrutmen, Seleksi, Orientasi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

a) Rekrutmen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Pihak madrasah atau kepala madrasah di MAN 2 Banyumas mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. untuk mendapatkan persediaan calon-calon pelamar yang akan melamar, sehingga organisasi akan pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Berdasarkan hal itu, penulis mengajukan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimanakah proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru di MAN 2 Banyumas?

Hasil wawancara dengan Drs. Mahmuroji, M.Pd pada tanggal 27 Juli 2021 menyatakan bahwa:

“Langkah-langkah yang telah direncanakan di MAN 2 Banyumas, untuk pelaksanaan rekrutmen diantaranya mengidentifikasi jabatan yang lowong, dengan melihat dinamika tersebut, maka pihak sekolah mencocokkan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan yang sedang lowong dan jumlah tenaga pendidik yang akan dibutuhkan.

Supriyadi, S.Pd selaku guru di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 27 Juli 2021 menyampaikan bahwa:

“Rekrutmen Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas umumnya pada tenaga pendidik yang bersedia untuk melakukan wiyata bhakti, jadi kami sampaikan

pengumuman untuk lowongan guru, kemudian kita seleksi sesuai dengan kompetensi calon guru yang sesuai dengan kebutuhan madrasah”.

Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui banyak kesalahan yang mengganggu proses selanjutnya, menentukan calon yang tepat dengan melihat kebutuhan tenaga pendidik atau staf karyawan yang dibutuhkan, memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan. Dari langkah-langkah yang dilaksanakan tersebut maka pihak sekolah akan melakukan langkah selanjutnya yaitu proses penyeleksian.

Hasil rekrutmen agar lebih baik lagi maka sebelum proses rekrutmen dimulai perlu adanya suatu informasi atau pengumuman seperti brosur atau pengumuman yang ditempel di dinding agar informasi yang lebih akurat dan lebih jelas, tentang a) Jenis pekerjaan, klasifikasi, dan besarnya gaji b) Lokasi tugas (unit geografi dan organisasi) c) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja d) Tanggal mulai kerja e) Prosedur-prosedur pelamaran f) Tanggal penutup bagi penerimaan pelamaran-pelamaran.

Dengan adanya teknik rekrutmen tersebut maka nantinya akan ditemukan pelamar-pelamar yang berkualitas, dan supaya pelamar bisa mempelajari lowongan kerja tersebut dan punya waktu yang cukup untuk mempertimbangkan kemudian menyerahkan lamarannya.

b) Seleksi Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Melalui seleksi yang dilaksanakan dalam pemilihan tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas, maka akan dicari calon yang memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan

sekolah, proses seleksi ini melibatkan serangkaian tahap serta memerlukan waktu sebelum keputusan personalia diambil, dan juga untuk menentukan diterima atau tidaknya calon pelamar, langkah selanjutnya yaitu dengan melengkapi berkas lamaran yang telah dibuat kemudian pihak sekolah mengadakan tes, salah satunya disuruh untuk praktek mengajar di kelas atau bertatap muka dengan peserta didik, dengan praktek pembelajaran di kelas maka akan ditemukan potensi atau kemampuan guru dalam mengajar, selain itu juga ada tes wawancara terhadap para pelamar untuk dicari yang paling berkualitas, dari beberapa calon yang telah terpilih kemudian harus memenuhi persyaratan. Hasil wawancara dengan Drs. Mahmuroji, M.Pd.I pada tanggal 27 Juli 2021 menyatakan bahwa:

Dalam proses penyeleksian yang nantinya akan masuk di MAN 2 Banyumas, diambil bagi siapa yang dah memenuhi persyaratan untuk masuk sebagai tenaga pendidik yang akan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Proses seleksi tenaga pendidik baru selain syarat yang telah ditetapkan, maka juga perlu adanya suatu bentuk informasi berupa biodata pelamar yang lengkap, model jabatan, atau analisis dan spesifikasi yang dibutuhkan. Berkaitan dengan hal itu, penulis mengajukan pertanyaan: Bagaimanakah muatan kompetensi tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas?

“Semua ini ditujukan untuk menjaga kecocokan kualifikasi personel dengan posisi yang ditawarkan. Maka melalui seleksi dalam pemilihan tenaga pendidik tersebut akan ditemukan mana yang dapat memenuhi syarat untuk ditugaskan menjadi tenaga pendidik atau pegawai di MAN 2 Banyumas”.

Wahid, S.Ag selaku waka humas di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 12 Juni 2021 menyampaikan bahwa:

“Seleksi Sumber Daya Manusia dilakukan dengan melihat kompetensi calon tenaga pendidik yang disesuaikan dengan kualifikasi yang sudah ditentukan, sehingga calon yang memenuhi kriteria akan berhak menduduki posisi tersebut dan jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan yang ada”.

Selanjutnya penentuan jumlah guru juga ditentukan, maka dari pihak sekolah harus bisa memperkirakan dan memastikan bahwa keputusan dan tindakan dalam seleksi sejalan dengan keadaan guru atau pegawai yang ada di MAN 2 Banyumas, maka melihat lowong atau tidaknya pegawai dan melihat kebutuhan Sumber daya atau tenaga pendidik yang dibutuhkan.

c) Orientasi Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Orientasi sumber daya manusia tenaga pendidik perlu dilakukan untuk mengenalkan lingkungan kerja, oleh karena itu penulis mengajukan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimanakah orientasi yang dilakukan madrasah terhadap tenaga pendidik?

Hasil wawancara dengan Drs. Marimo, M.Pd pada tanggal 27 Juli 2021 menyatakan bahwa:

“Proses orientasi yang diberikan pada guru baru biasanya didampingi salah satu dari guru di MAN 2 Banyumas, yang diantaranya meliputi hal-hal mengenai organisasi, siapa saja yang ada didalamnya baik pengurus mulai dari kepala sekolah sampai staf-staf yang ada didalamnya. Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, upah, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dikenalkan secara bertahap”.

Wahid, S.Ag selaku waka humas di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 12 Juni 2021 menyampaikan bahwa:

“Guru atau tenaga pendidik yang lolos seleksi akan mendapatkan orientasi dari kepala madrasah tentang

hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas dan mereka diperkenalkan dengan lingkungan serta peraturan-peraturan yang ada”.

Dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MAN 2 Banyumas. Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan.

d) Kompensasi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Kepala madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Bentuk kompensasi di MAN 2 Banyumas diberikan atas prestasi kerja karyawan yang meliputi pegawai dan staf-staf lainnya, diberikan dalam bentuk uang sebagai imbalan balas jasa. Berdasarkan hal itu, penulis mengajukan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimanakah madrasah memberikan kompensasi terhadap pengembangan diri pada tenaga pendidik?

Hasil wawancara dengan Drs. Mahmuroji, M.Pd pada tanggal 27 Juli 2021 menyatakan bahwa:

“Kompensasi disini berupa gaji, upah, dan upah insentif, gaji disini diberikan secara periodik bagi karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan kepada pekerja harian, upah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan pada karyawan tertentu, yang prestasinya diatas prestasi standar”.

Supriadi, S.Pd selaku guru di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 27 Juli 2021 menyampaikan bahwa:

“Sebagai PNS mungkin kami sudah tidak menghiraukan tentang masalah kompensasi, tetapi sebagai pengelola sekolah termasuk kepala madrasah melihat

kompensasi sebagai faktor pendukung bagi terpenuhinya kinerja guru dan khususnya untuk guru honorer, sehingga selain adanya gaji bulanan, pihak sekolah juga memberikan insentif untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya ekstra”.

Dengan diberikannya kompensasi, menurut penulis baik karena dapat memberikan kepuasan kerja, adanya ikatan kerjasama, kepala sekolah juga bisa lebih memotivasi bawahannya, kemudian mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku yaitu bersikap lebih disiplin.

e) Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Kepala madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Dengan diberikannya kompensasi, menurut penulis baik karena dapat memberikan kepuasan kerja Pemberhentian merupakan fungsi operatif terakhir Manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai, pertanyaan yang penulis ajukan adalah: Bagaimanakah madrasah melakukan pemberhentian tenaga pendidik?

Hasil wawancara dengan Drs. Mahmuroji, M.Pd pada tanggal 27 Juli 2021 menyatakan bahwa:

“Pemberhentian yang terjadi di MTs Negeri Manyaran biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan usia lanjut, akibatnya produktivitas kerja menjadi rendah, biasanya pensiun tersebut atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan kemudian permohonannya disetujui oleh sekolah”.

Supriadi, S.Pd selaku guru di MAN 2 Banyumas pada wawancara tanggal 27 Juli 2021 menyampaikan bahwa:

“Pemberhentian itu umumnya dalam pendidikan jarang terjadi, kecuali kalau ada kesalahan yang cukup besar atau

terlibat dalam kasus pidana, umumnya pemberhentian itu hanya pada guru yang sudah masuk pada usia pensiun, sehingga guru secara sadar akan menerima surat pensiun tersebut”.

Dengan berakhirnya keterikatan kerja pegawai terhadap sekolahan menurut penulis semua tergantung dengan kondisi, pegawai berhenti karena kemauan sendiri, atau karena atas kemauan sekolah, atau karena hal yang lain seperti sakit atau selesai masa jabatan. Maka dirasa hal itu sebaiknya dilakukan dengan baik..

f. Pengawasan Manajemen Peningkatan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil observasi peneliti di MAN 2 Banyumas bahwa pengawasan sumber daya manusia dilakukan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah yang dalam hal pengawasan langsung sumber daya manusia dan pengawasan dari Kementerian Agama melalui pengawas-pengawas madrasah telah berjalan dengan baik yang dilakukan secara kontinu dan berkesinambungan. Kerjasama yang dilakukan pihak madrasah dengan bernaungkan pada kementerian agama. Kerjasama ini meliputi monitoring dan evaluasi kegiatan proses belajar mengajar dan administrasi sekolah berkaitan dengan pembelajaran dan administrasi sekolah. Pengawasan terhadap sumber daya manusia secara langsung oleh MAN 2 Banyumas adalah dengan melihat bukti-bukti yang telah diamati berdasarkan hasil laporan dari kepala sekolah.

Hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah mengenai pengawasan, adalah bahwa:

“Pengawasan kepala madrasah terhadap sumber daya manusia yaitu melalui pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan tidak langsung yaitu kita menerima informasi-informasi melalui wakil kepala madrasah terhadap sumber daya manusia bawahannya, dan pengawasan langsung yaitu Pimpinan dan Anggota waka kurikulum dan waka humas observasi langsung kelapangan untuk melihat secara langsung

proses pengawasan tersebut sehingga dapat melihat proses keberlangsungan pengawasan tersebut. (Bapak Drs Sujono, 30 Juni 2021, Pukul: 10.00 – 12.30 wib).

Pengawasan yang dilakukan secara terus menerus serta berkesinambungan. Tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas diawasi oleh pihak waka kurikulum dan waka humas tanpa terkecuali. Hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala kurikulum mengenai pengawasan tenaga pendidik mengatakan bahwa:

“Pengawasan dilakukan secara langsung oleh pimpinan kurikulum dan pimpinan humas dan Kepala madrasah dan dilakukan secara kontinu agar tercipta kesinambungan dan bukan stagnan” (Bapak Sujono dan bapak Wahid, 5 Agustus 2021, Pukul: 09.15 wib – 11.05 wib).

Tim pengawas di MAN 2 Banyumas secara rutin melakukan supervisi untuk menilai kinerja guru di lingkungan madrasah. Setiap kepala madrasah bekerja sama dengan pengawas, serta wakil kepala madrasah secara bersama-sama terus memantau tingkat keberhasilan mutu tenaga pendidik maupun pembelajaran. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja tenaga pendidik adalah hasil dari belajar peserta didik. Hasil evaluasi terhadap peserta didik melalui nilai bulanan bahkan rapor semester dapat digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja pendidik tercapai atau tidak.

Uraian jawaban di atas juga menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab pengawas terhadap kinerja tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas, dalam uraiannya yang menjadi tanggung jawab atas pengawasan tersebut ada dua yakni pengawas internal yaitu tenaga pendidikan yang dilibatkan serta dari kepala madrasah pengawas eksternal yakni dari pengawas.

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah mengenai pengawasan atas kinerja tenaga pendidik, mengatakan bahwa:

Pengawasann yang dilakukan di sekolah ini adalah;

1. Melalui pengawasan langsung oleh kepala madrasah.
2. Wakasek Kesiswaan dan kurikulum,
3. Pengawasan dari

pengawas kemenag kabupaten Banyumas. Jika Terdapat masalah dalam pengawasannya maka kepala madrasah memiliki kekuasaan penuh terhadap tindakan terhadap sumber daya manusia. Pengawan terhadap sumber daya manusia terlebih diutamakan dalam kegiatan proses belajar mengajar di dalam kelas. Terhadap guru-guru muda dilakukan monitoring dan evaluasi setiap 3 (tiga) bulan sekali, dan jika terdapat indikasi masalah maka lebih ditekankan dalam belajar terhadap guru senior. (Bapak Mahmuroji, M.Pd., 5 Agustus 2021, Pukul: 09.00 – 11.05 wib).

Uraian tersebut menjelaskan bahwa pengawasan yang dilakukan bertujuan agar keberlangsung belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, ia mengatakan bahwa:

“Pengawasan tersebut dilakukan untuk dapat memantau keberlangsungan kegiatan proses belajar dan mengajar, menciptakan suasana belajar dan mengajar yang nyaman dan kondusif, sehingga diharapkan tujuan dan sasaran utama pendidikan dapat tercapai dengan baik dan secara kontinu tanpa ada hambatan yang datang dari internal maupun eksternal”. (Bapak Mahmuroji, M.Pd., 5 Agustus 2021, Pukul: 11.15 – 12.00 wib).

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala MAN 2 Banyumas dikuatkan dengan pernyataan salah satu guru MAN 2 Banyumas yang mengatakan bahwa:

“Menurut saya cukup baik, karena setiap guru dapat memiliki tanggung jawab dan disiplin terhadap siswa yang menjadi peserta didiknya” (Ibu Linda Safarlina, S.Pd., 5 Agustus 2021, Pukul: 13.30 – 14.00 wib) Lebih lanjut, hasil wawancara peneliti dengan guru lainnya yang menguatkan pernyataan Kepala madrasah adalah: Menurut saya cukup baik, pengawasan kepala madrasah terhadap guru sudah lebih ketat, pengawasan kepala madrasah terhadap siswa lebih memiliki keringanan dalam menetapkan dan menegakkan peraturan.. (Ibu Sari Yuriastuti, S.Pd, 5 Agustus 2021, Pukul: 13.30 – 14.00 wib).

Dari hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa pengawasan yang dilakukan terhadap tenaga pendidik sangat berpengaruh besar

terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik. Pengawasan yang dilakukan terhadap sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas membawa perubahan besar terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan yang dilakukan terhadap guru semata-mata bukan mencari kesalahan atau kelemahan tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya. Akan tetapi diadakannya pengawasan terhadap tenaga pendidik untuk memperbaiki kinerja yang mulai menurun. Ketika diadakannya pengawasan terhadap tenaga pendidik, pihak kepala madrasah dapat dengan mudah memberi masukan atau pengarahan terhadap kelemahan di bidang-bidang tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik, kepala madrasah memiliki banyak kontribusi terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Adapun yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik adalah seperti mengadakan seminar kependidikan, workshop, mendorong peningkatan MGMP. Para tenaga pendidik mengakui bahwa pelatihan tersebut sangat membantu didalam peningkatan kinerja yang mulai menurun.

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap para guru itu dimaksudkan agar para guru yang dibebankan padanya tugas untuk mentransfer ilmu memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dengan tujuan akhir dari pencapaian maksimal guru tersebut yakni terciptanya lembaga yang bermutu dengan adanya Sumber Daya Manusia yang handal dan kompetitif.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala Madrasah MAN 2 Banyumas ketika ditanya apakah bapak selalu melakukan pengawasan:¹²

¹² Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 05 Agustus 2021

“Pengawasan itu pasti karena sebagai bentuk controlling terhadap kinerja yang ada sekaligus nanti ada evaluasi yang berujung pada promosi dan mutasi”

Ada beberapa metode yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Banyumas dalam melaksanakan fungsinya sebagai pengawas yaitu:

1) Kunjungan Kelas

Istilah supervisi kelas mengacu kepada misi utama pembelajaran, yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan prestasi akademik. Dengan kata lain, supervisi kelas adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran di sekolah. Dalam konteks profesi pendidikan, khususnya profesi mengajar, mutu pembelajaran merupakan refleksi dari kemampuan profesional guru. Karena itu, supervisi kelas berkepentingan dengan upaya peningkatan kemampuan profesional guru yang berdampak terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran.

2) Musyawarah dengan Guru dan Karyawan serta yayasan

Salah satu cara dalam pengawasan adalah dengan musyawarah yang berisi pembinaan dari yayasan Hal ini sebagaimana dituturkan oleh kepala Madrasah bahwa:¹³

“Musyawarah dan pembinaan dari saya bersama yayasan kami lakukan tiap awal bulan sebagai bentuk kontroling kami kepada bapak ibu guru dan yayasan sebagai Pembina juga memberikan pengarahan bagi para guru yang bermasalah apakah nanti di bina atau memang dicopot atau dikurangi jamnya terutama untuk guru yang sudah sertifikasi”.

Seperti penuturan Linda Safarlina, S.Pd saat peneliti mewawancarainya, beliau mengatakan bahwa:¹⁴

¹³ Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 05 Juli 2021

¹⁴ Wawancara dengan Ibu Linda Safarlina, S.Pd 05 Agustus 2021

“Agar kinerja yang memuaskan dan kami bisa mengatakan apa keluhan kami dalam proses pembelajaran atau non pembelajaran kami keluarkan uneg-uneg kami saat muasyawah terbuka ini juga sekaligus apabila kami kurang aktif kami akan mendapat teguran dan sebagai bahan evaluasi kami”.

Dari system yang dilakukan oleh kepala dan yayasan dalam pengawasan ini dapat dilihat betapa pengawasan dilakukan dengan baik dan tersistem dengan baik mulai dari keaktifan dan cara pengajaran para guru dan karyawan.

g. Evaluasi Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Untuk melihat apakah pegawai yang dilatih dan dikembangkan itu memperoleh manfaat dari apa yang mereka lakukan, maka perlu dilakukan evaluasi atau penilaian atas prestasi mereka. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya hal ini dilakukan dengan beberapa hal oleh kepala MAN 2 Banyumas.

1) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai dalam hal ini guru dan karyawan baik, sedang, kurang.

Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi madrasah untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya hal ini sebagaimana yang dikatakan kepala MAN 2 Banyumas yakni:¹⁵

“Penilaian kinerja disini adalah sebagai cara saya untuk memotivasi dan memberikan semangat disiplin karena

¹⁵ Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 05 Juli 2021

dalam penilaian kinerja ini akan ada yang diperbaiki atau akan ada juga mutasi atau promosi jabatan”.

Selain hal-hal tersebut, hal terpenting dalam proses penilaian kinerja adalah kepedulian pimpinan madrasah terhadap perlunya penilaian kinerja. Pimpinan madrasah yang mempunyai komitmen tinggi terhadap penilaian kinerja akan selalu berusaha mencari cara-cara terbaik dan tepat dalam melakukan penilaian kinerja serta melaksanakannya secara konsisten.

2) Pemberian Hasil Evaluasi dan Pengembangan

Melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja madrasah secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan evaluasi sebagai informasi penting dalam proses pengembangan pegawai sekaligus sebagaimana yang diungkapkan kepala Madrasah:¹⁶

“Evaluasi kami lakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan.juga sebagai alat untuk memperbaiki dan perencanaan program yang akan datang serta melihat kinerja yang ada baik untuk mutasi atau promosi”.

Jadi dalam melakukan evaluasi ini dapat ditemukan tentang kualitas dan kinerja pegawai masing masing agar dapat diperbaiki serta untuk perbaikan agar berkembang setelah diberikan evaluasi dan penilaian kinerja.

3) Bimbingan dan Hasil Akhir Evaluasi

Evaluasi ini merupakan segala upaya, tindakan atau proses untuk menentukan derajat kualitas kemajuan kegiatan bimbingan dengan mengacu pada kriteria atau patokan-patokan tertentu

¹⁶ Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 05 Agustus 2021

sesuai dengan program bimbingan dan ada hasil evaluasai hal ini dilakukan kepala madrasah dan pembinaan dari yayasan hal ini sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah:¹⁷

“Evaluasi kami bagi guru yang kurang aktif akan mendapat teguran dari saya apabila masih tetap kurang disiplin ada dari yayasan apabila masih kurang disiplin juga akan kami kurangi jamnya untuk guru sertifikasi dan apabila tetap maka ada 2 pilihan di bina atau dibinasakan itu aja”.

Hal ini juga dikatakan Devi Rakhmawaty, S.Pd. selaku guru:¹⁸

“Evaluasi biasanya berkaitan dengan kinerja kami dan juga bagaimana cara kerja kami terutama yang punya jabatan atau tugas tambahan seperti saya juga sebagai wali kelas nanti saya juga melaporkan apabila ada yang kurang atau yang perlu dalam proses pembelajaran atau administrasi kelas”.

Dalam hal ini berarti pembinaan dan evaluasi juga sebagai ketegasan apabila memang ada dalam bagian Sumber Daya manusia yang tidak disiplin atau tidak bisa diajak bekerja sama.

2. Hambatan Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas.

Hasil pengamatan peneliti yang berkaitan dengan hambatan manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas adalah bahwa tidak semua perencanaan yang telah disepakati oleh Pimpinan MAN 2 Banyumas dibuat dalam bentuk baku seperti surat keputusan hasil rapat anggota internal madrasah, hasil rapat dengan kepala madrasah ataupun hasil rapat dengan pimpinan kurikulum, humas dan lainnya. Sehingga perencanaan yang ada terkesan tanpa melakukan rapat koordinasi dengan melihat situasi dan kondisi di MAN 2 Banyumas dan sumber daya manusia.

¹⁷ Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I 05 Agustus 2021

¹⁸ Wawancara dengan guru MAN 2 Banyumas, Ibu Devi Rakhmawaty, S.Pd 06 Juli 2021

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti berkaitan dengan program dan pelaksanaan kinerja kepala madrasah periode 2021 – 2022 sudah mengarah ke arah yang lebih baik meliputi penataan kembali manajemen madrasah dan sumber daya manusia seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, bila dibandingkan dengan kepengurusan Majelis komite sebelumnya, dimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tanpa melibatkan unsur-unsur internal Majelis komite seperti Keputusan rapat internal Pimpinan yang menjadi keputusan mutlak terhadap unit, ketidak berpihakan keputusan terhadap situasi, kondisi dan lingkungan sekolah, pimpinan dan anggota majelis dikdasmen tidak memiliki kualifikasi dan kompetensi dalam pendidikan dan pengajaran, serta manajemen peningkatan mutu dan sumber daya manusia melibatkan unsur kolusi dan nepotisme.

Pemberian penghargaan hadiah (barang/uang) dalam prestasi kinerja sumber daya manusia menjadi salah satu hambatan sumber daya manusia yang memiliki dedikasi tinggi di MAN 2 Banyumas dalam meningkatkan kompetensi dan kompetisinya. Pihak madrasah belum bisa memberikan penghargaan berupa hadiah barang atau uang, namun penghargaan bersifat verbal saja. Perbedaan terjadi apabila berkaitan dengan peserta didik, yaitu berkaitan dengan prestasi akademik peserta didik dalam proses belajar mengajar di madrasah. Madrasah memberikan penghargaan berupa beasiswa pembayaran uang sumbangan penyertaan pendidikan (SPP) bagi peserta didik yang mendapat ranking umum satu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala madrasah mengatakan bahwa:

Hambatan saat ini adalah masih belum mampu mamberikan reward kepada sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kompetensi terbaik tetapi kita memberikan penghargaan secara verbal saja, dan juga belum mampu memberikan kesejahteraan yang layak

bagi sumber daya manusia kita berupa upah yang layak dan kesejahteraan, saya sebagai pimpinan madrasah mengakui dan mengetahui hal tersebut, Namun jika kita melihat gaji yang diterima oleh sumber daya manusia kita daripada sekolah-sekolah swasta lainnya di sekitar kita ini maka, apa yang kita berikan kepada sumber daya manusia kita sudah di atas rata-rata penggajian madrasah lainnya. Hal ini karena untuk masa ini selama 2 tahun belakangan ini yaitu 2019 dan 2020, kita sudah membangun gedung yang banyak untuk proses belajar mengajar kita, tahun 2019 kita membangun 8 RKB baru dan 2020 kita membangun 6 RKB baru. Setelah kita membangun RKB pada periode ini saya merasa sudah cukup untuk pembangunan madrasah kita ini, dan selanjutnya kita akan memikirkan kesejahteraan sumber daya manusia dan juga pemberian reward tersebut sesuai dengan kemampuan keuangan kita sekarang. (Bapak Mahmuroji, M.Pd., 5 Agustus 2021, Pukul: 09.00 – 10.30 wib)

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa hambatan dalam manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas yaitu belum mampu memberikan reward kepada sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kompetensi terbaik tetapi hanya memberikan penghargaan secara verbal saja, dan juga belum mampu memberikan kesejahteraan yang layak bagi sumber daya manusia berupa upah yang layak dan sejahtera.

Untuk mengatasi hal tersebut, kepala madrasah menambahkan beberapa upaya yang dilakukan yaitu:

Seperti yang telah kita perbincangkan tadi, yaitu kita membuat perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dulu sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan, jangan sampai hal tersebut dapat membebani keuangan kita, membuat kualifikasi pendidikan hal ini bertujuan agar sumber daya manusia dapat mengembangkan dan menyalurkan disiplin ilmunya terhadap tuntutan kerja yang dihadapi, melakukan sejumlah tes umum dan tes disiplin ilmu, hal ini kita lakukan agar madrasah dapat

menyaring sumber daya manusia yang benar-benar kompeten dan mampu berkompetisi terhadap sumber daya manusia yang lainnya, baik secara internal sekolah maupun intra sekolah lainnya. Test keagamaan (Al-Islam dan As-Sunnah) agar sumber daya manusia kita dapat menerapkan keagamaan dalam dunia kerjanya dan juga mampu memberikan dan menunjukkan akhlak dan budi pekerti kepada sumber daya manusia lainnya. (Bapak Mahmuroji, M.Pd., 13 Maret 2019, Pukul: 09.00 – 10.30 wib)

Dalam upaya meminimalisir hambatan dalam mengangkat wakil kepala dan tenaga pendidik madrasah yaitu kita menerapkan bahwa setiap calon personal wakil kepala madrasah dan tenaga pendidik yang mampu membawa madrasah dan sumber daya manusia yang menjadi tanggung jawabnya menjadi lebih solid dan kompak, mampu memanejerial madrasah dengan baik sesuai keilmuan yang diperoleh ketika melakukan diksuspala tersebut.

Dalam peningkatan mutu sumber daya manusia khususnya (tenaga pendidik), dengan tuntutan profesi menjadikan terbatasnya waktu jam mengajar atau kegiatan belajar mengajar, karena dengan banyaknya tenaga pendidik yang diterima di madrasah iniu, maka pimpinan harus lebih bisa mengatur dalam pengelolaan tenaga pendidiknya. Pendidikan dan pengembangan pelatihan guru, dirasa kurang maksimal, karena tidak semua tenaga pendidik dan kependidikan yang mengikutinya, menyebabkan kurang profesional. Maka diharapkan nantinya guru-guru bisa mengikuti setiap ada pelatihan atau seminar. Maka perlu adanya kerja sama dalam pelaksanaan program kerja, agar program kerja nantinya bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan

C. Analisis Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas

Setelah melakukan pengumpulan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti menganalisis guna memberi gambaran yang lebih detail mengenai manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas. Adapun aspek-aspek manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi sudah berjalan baik. Adapun penjabaran dalam pembahasan ini yaitu berikut ini dengan penjelasannya.

1. Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas

a. Perencanaan

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pada pasal 39 ayat 2 yang berbunyi “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi

” Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan tenaga pendidik dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara melaksanakan program tenaga pendidik), serta tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Madrasah mengadakan perencanaan peningkatan mutu sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan program kerja atau program kegiatan tahunan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, dan perencanaan kuota penerimaan peserta didik sebelum melaksanakan penerimaan sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, wakil kepala madrasah, dan peserta didik. Dalam proses perencanaannya, tiap-tiap pengurus internal di madrasah menentukan program kegiatan yang akan dilakukan dalam satu tahun

kedepan. Dengan perencanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia tersebut maka dalam pengembangan dan strategi penyusunan sumber daya manusia terkait pengangkatan wakil kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dapat dilakukan secara komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan dan madrasah secara khusus dimasa depan.

Perencanaan penentuan peningkatan mutu sumber daya manusia terkait calon wakil kepala sekolah, jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baru, dan jumlah peserta didik yang akan diterima di MAN 2 Banyumas periode 2021 - 2022 sudah terencana dengan baik dan berjalan dengan efektif yaitu dengan berdasarkan pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan bahwa perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menerapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian program kepegawaian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

Terdapat beberapa perencanaan yang telah diputuskan oleh rapat madrasah yang telah berkekuatan tetap dan mengikat bahwa tidak semuanya dibuat dalam bentuk baku yaitu seperti menerbitkan surat keputusan atau surat keterangan yang ditujukan kepada pihak madrasah, melainkan sebagian hasil rapat tersebut ditulis dalam buku agenda/notula rapat madrasah. Maka, jika proses perencanaan dilakukan secara menyeluruh dan terpublikasinya hasil rapat madrasah berupa surat keputusan dan atau surat keterangan maka fungsi manajemen perencanaan di madrasah untuk pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian program tenaga

kependidikan di madrasah baik maka akan membantu terwujudnya tujuan pendidikan.

Upaya perencanaan atau pengadaan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas di atur berdasarkan kebutuhan madrasah melalui rapat atau musyawarah di awal tahun dengan berbagai langkah-langkah:

- 1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- 2) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM yang dibutuhkan.
- 3) Menetapkan beberapa alternative maksudnya disini adalah apakah bisa ditutupi dari SDM internal atau harus kita merekrut tenaga baru.
- 4) Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
- 5) Menginformasikan rencana kepada para pegawai untuk direalisasikan

b. Pengorganisasian

Berdasarkan fungsi manajemen pengorganisasian madrasah di MAN 2 Banyumas terkait unit amal usaha sekolah telah menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, sehingga terwujudnya tujuan pendidikan secara efektif dan berkesinambungan. Pengorganisasian peningkatan sumber daya manusia terkait kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan sudah sesuai dengan tugas pokok dan tugas kerja terkait personal masing-masing, pembagian tugas tersebut telah dan terus menerus dilaksanakan dengan motivasi tinggi, penuh tanggung jawab sesuai dedikasi, kualifikasi dan kompetensi masing-masing.

Pengorganisasian kepala madrasah dengan peningkatan mutu sumber daya manusia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah berkaitan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi. Pengorganisasi tenaga pendidik

dapat didasarkan atas musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), baik kegiatan musyawarah guru mata pelajaran tingkat internal smadrasah maupun tingkat kabupaten, terkait tenaga kependidikan pengorganisasian dibawah langsung oleh kepala madrasah dengan tugas-tugas administrasi dan kepegawaian.

Dengan pengorganisasian yang telah disusun, maka dalam pelaksanaan tugas kepengurusannya telah sesuai dengan bidang masing-masing personal. Kepala madrasah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dapat melaksanakan peran, tugas pokok dan fungsinya dengan efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dengan organisasi yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. Fungsi manajemen pengorganisasian di madrasah adalah untuk mengorganisasikan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dengan organisasi yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan pendidikan secara efektif.

Pengorganisasian merupakan kelanjutan perencanaan. Setelah direncanakan, maka kegiatan yang akan dilakukan dan tujuan yang akan dicapai dikelompokkan secara teratur atau sistematis. Dengan proses pengorganisasian yang dilaksanakan di MAN 2 Banyumas merupakan pengaturan kerjasama, yakni membagi tiap-tiap pengurus dengan memberi sebuah tanggung jawab, Adapun susunan organisasi di MAN 2 Banyumas meliputi: kepala madrasah, waka humas, waka litbang, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, TU, koordinator BP/ BK, guru/wali kelas sehingga semua bisa berjalan dengan fungsinya masing-masing tetepi tetap melalui musyawarah untuk menentukan siapa yang berhak mendapat tugas atau pelatihan

atau mungkin tugas tugas lain yang berhubungan dengan job dipcription.

Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. Hal ini berarti dalam pengorganisasian sebagai bentuk pembagian tugas dan persiapan dalam melaksanakan tugas.

c. Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen kinerja tenaga pendidik, pelaksanaan rencana (actuating) merupakan fungsi manajemen yang paling utama didalam suatu lembaga pendidikan. Fungsi pelaksanaan lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang atau peserta didik di dalam kelas maupun di lingkungan institusi pendidikan. Dengan kata lain pelaksanaan merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan serta motivasi diharapkan setiap tenaga pendidik dan kependidikan dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya menjadi tenaga pendidik secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan yang dilakukan tenaga pendidik dan kepala sekolah dalam mengembangkan program pembelajaran lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang atau siswa didalam kelas.

Pelaksanaan dan penanggung jawab program kerja MAN 2 Banyumas adalah Bapak Drs. Mahmuroji M.Pd, dan dibantu shotdler lainnya. Kepala madrasah dan wakil kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah. Pelaksanaan program kerja madrasah berdasarkan kalender tahunan yang telah disusun sebelumnya.

Pelaksanaan program kerja kepala madrasah terkadang mengikuti kalender pendidikan unit madrasah, sehingga kebijakan-kebijakan terkait rencana kerja, program kerja, dapat berjalan berkesinambungan dengan keberadaan peningkatan sumber daya

manusia di madrasah, dengan kata lain dapat mempermudah hierarki garis koordinasi langsung dari pimpinan ke bawahan. Tidak semua rencana kerja dan program kerja madrasah tercapai dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya, maka rencana kerja dan program kerja tersebut akan diteruskan pada kalender tahunan berikutnya dan jika rencana dan program kerja tersebut berada pada batas periode jabatan kepengurusan kemadrasahannya maka pelaksanaan rencana dan program kerja tersebut menjadi sasaran kerja dan pelaksanaan kerja lanjutan pada periode kepengurusan berikutnya.

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab utama unit madrasah dengan dibantu wakil kepalamadrasah melaksanakan kegiatan proses belajar dan mengajar, monitoring dan evaluasi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan menjaga keamanan lingkungan madrasah sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya. Pelaksanaan rencana dan program kerja sekolah oleh kepala madrasah menyesuaikan kegiatan pelaksanaannya sesuai kalender akademik, selain itu dalam setiap pelaksanaan kegiatan, kepala madrasah sebagai penanggung jawab unit madrasah sering melibatkan pengurus lain untuk membantu menyelesaikan rencana dan program kerja tersebut, bahkan tidak menutup kemungkinan juga melibatkan wali murid jika memang diperlukan.

Kepala madrasah dan komite madrasah melaksanakan perekrutan peningkatan mutu sumber daya manusia sebagai calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah untuk mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 2 Banyumas. Calon pelamar dalam peningkatan mutu sumber daya manusia diambil dari kalangan umum, persyaratan-persyaratan yang diperlukan seperti posisi kerja, kualifikasi pendidikan diperlukan untuk mengenal calon sumber daya manusia dan ditentukan oleh madrasah. Pelaksanaan test umum, test keagamaan, dan wawancara adalah untuk mendapatkan sumber daya

manusia sesuai kualifikasi pendidikan, memiliki kompetensi, kompetisi dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan peran, tugas pokok dan fungsinya.

Pelaksanaan perekrutan sumber daya manusia dilakukan secara terbuka dengan azas transparansi dan akuntabel, sehingga setiap calon sumber daya manusia mengetahui proses perekrutannya. Pada Tahun 2021 telah terjadi penyimpangan proses perekrutan sumber daya manusia yang melibatkan unsur kolusi dan nepotisme, dimana calon sumber daya manusia memiliki hubungan kekeluargaan dengan Pimpinan madrasah, Namun Pimpinan madrasah mengambil jalan tengah yaitu menerima calon pelamar yang memiliki kualifikasi pedagogik, kompetensi dan kompetisi yang tinggi dengan calon sumber daya manusia yang memiliki keterikatan kekeluargaan. Untuk mengurangi beban keuangan madrasah dalam proses penggajian sumber daya manusia maka, kebijakan yang ditetapkan oleh Pimpinan madrasah adalah membagi dua terkait peran dan tugas pokok sumber daya manusia tersebut.

Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk pengembangan diri sumber daya manusia, pengembangan diri tersebut meliputi Diklat/ Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pendidikan dan pelatihan, workshop/seminar. Kepala madrasah mendorong sumber daya manusia untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan workshop/seminar yang bertujuan untuk merevitalisasi kemampuan pedagogik, kompetensi keagamaan, kognitif, dan psikomotor kerja, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas atau ruang. Pelatihan dilakukan dengan dua macam yaitu dari luar lembaga dan dari dalam lembaga, pelatihan dari luar lembaga.

Pelaksanaan penggajian dalam peningkatan mutu sumber daya manusia sudah dilakukan dengan baik. Penggajian sumber daya manusia dapat dilakukan tanpa mengikuti bulan berjalan, penggajian

sumber daya manusia masih dilakukan dengan koordinasi langsung ke bendahara madrasah, penggajian sumber daya manusia berdasarkan jumlah jam mengajar per minggu untuk penggajian per bulan.

Berdasarkan manajemen pelaksanaan peningkatan mutu sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Pimpinan madrasah secara umum. Kabupaten Banyumas secara khususnya lebih komprehensif, konsisten, dan suistinabel dalam menjalankan Anggaran Dasar dan Rumah tangga (AD/ART) diantara Pimpinan lainnya di madrasah.

Pelaksanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1) Orientasi dan Penempatan

Adanya personel baru yang direkrut dan personel lama yang diseleksi untuk promosi serta terdapatnya tantangan baru dalam lingkungan kerja mengakibatkan manajemen MAN 2 Banyumas harus melakukan pengaturan/ penempatan bagi personel baru ataupun personel lama untuk posisi yang baru. Sebelum melakukan penempatan, Manajemen MAN 2 Banyumas mensosialisasikan personelnnya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif.

Untuk tahap selanjutnya yakni penempatan, lebih detail ada dua cara yang dilakukan manajemen madrasah yakni seperti yang dijelaskan kepala madrasah bahwa langkah pertama dengan melakukan penempatan atau pengisian jabatan/pekerjaan bagi guru dan pegawai baru. Dan yang Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada guru atau pegawai lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda, tetapi tetap memperhatikan skill dan kemampuannya.

2) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan guru dan pegawai ini dilakukan oleh MAN 2 Banyumas berdasarkan program-program yang dibutuhkan oleh manajemen sekolah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri hal itu bisa dilaksanakan dengan mengikutkan diklat diluar atau atau diklat bersama yayasan.

Pelatihan dan pengembangan diwujudkan melalui pendekatan dari strategi madrasah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang agar memiliki kemampuan lebih dan skill nya bertambah. Dalam hal Pelatihan MAN 2 Banyumas telah melakukan pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang terprogram melalui pertemuan atau musyawarah (mingguan dan bulanan) juga Pendidikan dan Pelatihan Guru dan Pegawai. MAN 2 Banyumas juga melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pelatihan IHT atau In house training, pendalaman materi tekhnologi seperti google classroom dan google meet. Pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, adapun pelatihan yang dilakukan ada dua macam yaitu dari luar lembaga dan dari dalam lembaga, yang pelatihan dari luar lembaga, guru-guru madrasah selalu diikuti sertakan setiap kali ada kegiatan semacam seminar, forum ilmiah, pelatihan, workshop yang diadakan oleh institusi tertentu, kemudian selain itu juga ada pelatihan guru dari dalam lembaga, kelebihan yang membedakan madrasah itu sendiri yaitu adanya pelatihan untuk guru-guru yang bertempat disekolah sendiri, kemudian dari luar juga ikut dalam pelaksanaan pelatihan tersebut,

yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan profesionalitas guru pada umumnya.

Dengan mengikuti pelatihan tersebut dirasa sangat perlu, karena dengan adanya pelatihan atau pendidikan dan lebih baiknya lagi pengembangan pelatihan tersebut diwajibkan bagi semua guru. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, para pegawai (tenaga pendidik) akan menjadi lebih terampil, dan dapat memperbaiki kepuasan dalam mengembangkan kerjanya

- 3) Rekrutmen, seleksi, orientasi peningkatan mutu sumber daya manusia
 - a) Rekrutmen peningkatan Sumber Daya Manusia

Pihak sekolah atau kepala sekolah di MAN 2 Banyumas mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan persediaan calon-calon pelamar yang akan melamar, sehingga organisasi akan pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Hasil rekrutmen agar lebih baik lagi maka sebelum proses rekrutmen dimulai perlu adanya suatu informasi atau pengumuman seperti brosur atau pengumuman yang ditempel didinding agar informasi yang lebih akurat dan lebih jelas, tentang a) Jenis pekerjaan, klasifikasi, dan besarnya gaji b) Lokasi tugas (unit geografi dan organisasi) c) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja d) Tanggal mulai kerja e) Prosedur-prosedur pelamaran f) Tanggal penutup bagi penerimaan pelamaran-pelamaran.

Dengan adanya teknik rekrutmen tersebut maka nantinya akan ditemukan pelamar-pelamar yang berkualitas, dan supaya pelamar bisa mempelajari lowongan kerja tersebut

dan punya waktu yang cukup untuk mempertimbangkan kemudian menyerahkan lamarannya.

b) Seleksi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Dalam proses penyeleksian yang akan masuk di MAN 2 Banyumas Negeri Manyaran, diambil bagi siapa yang dah memenuhi persyaratan untuk masuk sebagai tenaga pendidik yang akan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Proses seleksi tenaga pendidik baru selain syarat yang telah ditetapkan, maka juga perlu adanya suatu bentuk informasi berupa biodata pelamar yang lengkap, model jabatan, atau analisis dan spesifikasi yang dibutuhkan.

Selanjutnya penentuan jumlah guru juga ditentukan, maka dari pihak sekolah harus bisa memperkirakan dan memastikan bahwa keputusan dan tindakan dalam seleksi sejalan dengan keadaan guru atau pegawai yang ada di MAN 2 Banyumas maka melihat lowong atau tidaknya pegawai dan melihat kebutuhan Sumber daya atau tenaga pendidik yang dibutuhkan.

- c) Orientasi Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada Tenaga Pendidik di Madrasah, Orientasi sumber daya manusia tenaga pendidik perlu dilakukan untuk mengenalkan lingkungan kerja, dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MAN 2 Banyumas. Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan.
- d) Kompensasi peningkatan mutu Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Bentuk kompensasi di MTs Negeri Manyaran diberikan atas prestasi kerja karyawan yang meliputi pegawai dan staf-staf lainnya, diberikan dalam bentuk uang sebagai imbalan balas jasa. Dengan diberikannya kompensasi, menurut penulis baik karena dapat memberikan kepuasan kerja, adanya ikatan kerjasama, kepala sekolah juga bisa lebih memotivasi bawahannya, kemudian mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku yaitu bersikap lebih disiplin.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung uang ataupun barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah. Fungsi manajemen kompensasi dalam pendidikan adalah untuk memenuhi kesejahteraan tenaga pendidikan, sehingga dapat bekerja secara maksimal¹⁹

e) Pemberhentian Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Kepala madrasah pada Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas

Pemberhentian yang terjadi di MAN 2 Banyumas biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan usia lanjut, akibatnya produktivitas kerja menjadi rendah, biasanya pensiun tersebut atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan kemudian permohonannya disetujui oleh sekolah.

Dengan berakhirnya keterikatan kerja pegawai terhadap sekolah menurut penulis semua tergantung dengan kondisi, pegawai berhenti karena kemauan sendiri, atau karena atas kemauan sekolah, atau karena hal yang lain seperti sakit atau

¹⁹ Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm 21

selesai masa jabatan. Maka dirasa hal itu sebaiknya dilakukan dengan baik.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi dikarenakan kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Fungsi manajemen pemberhentian dalam pendidikan adalah untuk memberhentikan tenaga pendidik karena kontrak kerja berakhir, pensiun dan lain-lain.²⁰

d. Pengawasan

Permendiknas Nomor 39 Tahun 2009 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan serta Permendiknas Nomor 30 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan Pasal 4 berbunyi:

- 1) Beban kerja guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan, adalah melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan pengawasan.
- 2) Pembimbingan dan pelatihan profesional guru sebagaimana dimaksud pada ayat 1 meliputi
 - a) Membimbing dan melatih profesionalitas guru dalam melaksanakan tugas pokok untuk merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran/ pembimbingan, dan membina tenaga kependidikan lainnya, yaitu tenaga administrasi sekolah/madrasah, tenaga laboratorium, tenaga perpustakaan, baik pada satuan pendidikan maupun melalui KKG/MGMP/MKKS atau bentuk lain yang dapat meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan lainnya;

²⁰ Hasibuan. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm 21

- b) Menilai kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok untuk merencanakan, melaksanakan, menilai proses pembelajaran/pembimbingan, dan membina tenaga kependidikan lainnya yaitu tenaga administrasi sekolah/madrasah, tenaga laboratorium, dan tenaga perpustakaan pada satuan pendidikan.
- 3) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
- a) Mengawasi, memantau, mengolah, dan melaporkan hasil pelaksanaan 8 (delapan) standar nasional pendidikan pada satuan pendidikan;
 - b) Membimbing satuan pendidikan untuk meningkatkan atau mempertahankan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan
- 4) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 paling sedikit 5 (lima) sekolah/madrasah binaan untuk daerah khusus atau paling sedikit 10 (sepuluh) sekolah/madrasah binaan untuk daerah yang bukan daerah khusus.

Manajemen pengawasan di MAN 2 Banyumas dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan bekerja sama dengan wakil kepala madrasah dan waka kurikulum waka humas dalam memimpin madrasah. Pengawasan yang dilaksanakan bertujuan untuk menilai semua kegiatan, menemukan indikator kesuksesan dan kegagalan rencana dan program kerja dalam pencapaian tujuan.

Beberapa metode yang dilakukan oleh kepala MAN 2 Banyumas dalam melaksanakan fungsinya sebagai pengawas peningkatan mutu sumber daya manusia yaitu:

a) Kunjungan Kelas

Istilah supervisi kelas mengacu kepada misi utama pembelajaran, yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan prestasi akademik. Dengan kata lain, supervisi kelas adalah kegiatan

yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran di sekolah. Dalam konteks profesi pendidikan, khususnya profesi mengajar, mutu pembelajaran merupakan refleksi dari kemampuan profesional guru. Karena itu, supervisi kelas berkepentingan dengan upaya peningkatan kemampuan profesional guru yang berdampak terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran.

b) Musyawarah dengan Guru dan Karyawan serta yayasan

Salah satu cara dalam pengawasan adalah dengan musyawarah yang berisi pembinaan dari yayasan. Musyawarah dan pembinaan bersama yayasan dilakukan tiap awal bulan sebagai bentuk kontroling kepada guru dan yayasan sebagai Pembina juga memberikan pengarahan bagi para guru yang bermasalah apakah nanti di bina atau memang dicopot atau dikurangi jamnya terutama untuk guru yang sudah sertifikasi.

e. Evaluasi Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sasaran kegiatan yang dilakukan di madrasah, apakah sudah sesuai dengan apa yang direncanakan, untuk mengetahui hasil-hasil yang telah dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tindakan evaluasi dilakukan adalah untuk mengetahui kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan oleh sumber daya manusia sehingga dapat dicarikan jalan keluarnya. Pengawasan di lingkungan MAN 2 Banyumas dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung, hal ini dilakukan untuk mengetahui efektifitas setiap kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya serta dapat diketahui kelemahan dan kelebihan selama berlangsungnya proses manajemen, identifikasi kelemahan-kelemahan yang terindikasi dapat ditanggulangi dan kelebihannya dapat dipertahankan.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan bahwa fungsi manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia tenaga pendidikan adalah agar lembaga pendidikan

mendapatkan hasil output pembelajaran yang baik. Pendidikan bertujuan mendapatkan hasil output peserta didik yang berkualitas. Masyarakat bertujuan memperoleh hasil pendidikan yang lebih baik, dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia tenaga pendidikan adalah masalah yang berhubungan dengan peningkatan kualitas tenaga pendidik.

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya hal ini dilakukan dengan beberapa hal oleh kepala MAN 2 Banyumas.

1) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai dalam hal ini guru dan karyawan baik, sedang, kurang.

Penilaian kinerja adalah sebagai cara kepala madrasah untuk memotivasi dan memberikan semangat disiplin karena dalam penilaian kinerja ini akan ada yang diperbaiki atau akan ada juga mutasi atau promosi jabatan. Selain hal-hal tersebut, hal terpenting dalam proses penilaian kinerja adalah kepedulian pimpinan madrasah terhadap perlunya penilaian kinerja. Pimpinan madrasah yang mempunyai komitmen tinggi terhadap penilaian kinerja akan selalu berusaha mencari cara-cara terbaik dan tepat dalam melakukan penilaian kinerja serta melaksanakannya secara konsisten.

2) Pemberian Hasil Evaluasi dan Pengembangan

Melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap

pencapaian kinerja madrasah secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan evaluasi sebagai informasi penting dalam proses pengembangan pegawai sekaligus. Evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan, juga sebagai alat untuk memperbaiki dan perencanaan program yang akan datang serta melihat kinerja yang ada baik untuk mutasi atau promosi.

3) Bimbingan dan Hasil Akhir Evaluasi

Evaluasi ini merupakan segala upaya, tindakan atau proses untuk menentukan derajat kualitas kemajuan kegiatan bimbingan dengan mengacu pada kriteria atau patokan-patokan tertentu sesuai dengan program bimbingan dan ada hasil evaluasi hal ini dilakukan kepala madrasah dan pembinaan dari yayasan.

2. Hambatan Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas

Dalam melaksanakan kepengurusannya, madrasah tentu saja tidak luput dari berbagai hal yang dapat menghambat program kerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan dalam manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas yaitu belum mampu memberikan reward (hadiah) kepada sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kompetensi terbaik tetapi pihak madrasah hanya memberikan penghargaan secara verbal saja, dan juga belum mampu memberikan kesejahteraan yang layak bagi sumber daya manusia berupa upah yang layak dan sejahtera. Pemberian reward yang dilakukan madrasah baru dapat diberikan kepada peserta didik, yaitu pemberian reward berupa beasiswa sumbangan penyertaan pendidikan (SPP) kepada peserta didik yang memiliki keunggulan dan kompetensi yang tinggi dalam kegiatan akademik di sekolah.

Dalam melaksanakan kepengurusannya MAN 2 Banyumas tentu saja tidak luput dari berbagai hal yang dapat menghambat program kerja MAN 2 Banyumas. Dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya (tenaga pendidik), dengan tuntutan profesi menjadikan terbatasnya waktu jam mengajar atau kegiatan belajar mengajar, karena dengan banyaknya guru yang masuk di MAN 2 Banyumas, maka kepala sekolah harus lebih bisa mengatur dalam pengelolaan tenaga pendidiknya. Pendidikan dan pengembangan pelatihan guru, dirasa kurang maksimal, karena tidak semua guru yang mengikutinya, menyebabkan guru kurang profesional. Maka diharapkan nantinya guru-guru bisa mengikuti setiap ada pelatihan atau seminar. Kesibukan pribadi dari masing-masing pengurus sehingga tidak bisa melaksanakan tugasnya dengan tepat, sehingga hal ini bisa menghambat organisasi melaksanakan dalam kerjanya, akibatnya tanggung jawab yang seharusnya tidak dipikulnya, menjadi tanggung jawabnya, padahal tiaptiap pengurus sudah mempunyai tanggung jawab masing-masing. Maka diperlukan dengan adanya kerja sama dalam pelaksanaan program kerja, agar program kerja nantinya bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari paparan Peningkatan Mutu Manajemen sumber daya manusia dimuka, dapat disimpulkan bahwa manajemen peningkatan mutu sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan/ evaluasi dan hambatan ialah sebagai berikut:

1. Manajemen Perencanaan dalam peningkatan sumber daya manusia diMAN 2 sudah berjalan dengan baik dan efektif. Madrasah berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Pimpinan MAN 2 Banyuams merencanakan, mengidentifikasi, dan menganalisis bentuk pekerjaan, tugas, dan jabatan yang bersifat urgent dalam perekrutan sumber daya manusia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar tidak terjadi kesalahan dalam rekrutmen dan penempatan posisi, peran, tugas pokok dan kualifikasi.

Manajemen Pengorganisasian di MAN 2 Bnayuamas telah menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, sehingga terwujudnya tujuan pendidikan secara efektif dan berkesinambungan. Penggorganisasian sumber daya manusia terkait kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan sudah sesuai dengan tugas pokok dan tugas kerja terkait personal masing-masing, pembagian tugas tersebut telah dan terus menerus dilaksanakan dengan motivasi tinggi, penuh tanggung jawab sesuai dedikasi, kualifikasi dan kompetensi masing-masing. Kebutuhan sumber daya manusia tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas meliputi tenaga pendidik di yaitu bidang studi Kimia, Sosiologi, Sejarah, Seni budaya, Prakarya dan Kewirausahaan, dan BP/BK, Pendidikan Jasmani dan Keolahragaan.

Manajemen Pelaksanaan dan penanggung jawab program kerja di MAN 2 Bnayuamas adalah Bapak Mahmuroji, M.Pd, sebagai Pimpinan

madrasah dan dibantu anggota-anggota lainnya. Kepala madrasah dan wakil kepala madrasah sebagai perpanjangan tangan Pimpinan kementerian agama sebagai pimpinan unit smadrasah. Pelaksanaan program kerja kepala madrasah berdasarkan kalender tahunan yang telah disusun sebelumnya. Pelaksanaan rencana dilaksanakan sesuai perencanaan yang telah disusun pada rapat kerja, baik yang bersifat rutin maupun insidental. Memberikan Orientasi kepada sumber daya manusia baru terkait peran, fungsi dan tugas pokok. Pelaksanaan penggajian sumber daya manusia dapat diberikan secara penuh sebelum bulan berjalan.

Manajemen Pengawasan di MAN 2 Bnayumas dilaksanakan oleh Pimpinan madrasah dengan bekerja sama dengan wakil kepala madrasah. Pengawasan dilaksanakan oleh kepala madrasah yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung yang bertujuan untuk menilai semua kegiatan, menemukan indikator kesuksesan dan kegagalan rencana dan program kerja dalam pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan evaluasi rencana dan program kerja berikutnya.

2. Hambatan manajemen peningkatan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas

Dalam peningkatan mutu sumber daya manusia khususnya (tenaga pendidik), dengan tuntutan profesi menjadikan terbatasnya waktu jam mengajar atau kegiatan belajar mengajar. Pendidikan dan pengembangan pelatihan guru, dirasa kurang maksimal. Kesibukan pribadi dari masing-masing pengurus sehingga tidak bisa melaksanakan tugasnya dengan tepat, sehingga hal ini bisa menghambat organisasi melaksanakan dalam kerjanya, akibatnya tanggung jawab yang seharusnya tidak dipikulnya, menjadi tanggung jawabnya, padahal tiap-tiap pengurus sudah mempunyai tanggung jawab masing-masing.

Kesejahteraan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas belum dikatakan layak. Terdapat beberapa tenaga pendidik yang belum menerima tunjangan profesi guru, hal ini disebabkan oleh 1). Masa kerja jabatan yang belum memenuhi syarat yaitu minimal 6 (enam) tahun kerja, 2). Belum

memiliki Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK), 3). Belum mengikuti Pelatihan Pendidikan Profesi Guru (PPG), 4). Ketidaksesuaian antara mata pelajaran yang diampu dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki.

B. Saran

Berdasarkan permasalahan yang penulis bahas dalam tesis ini, yaitu Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya di MAN 2 Banyumas maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Dalam proses perekrutan dan seleksi, sebaiknya ketelitian dan kecermatan dalam merekrut calon guru lebih ditingkatkan agar menghasilkan guru yang berkualitas semisal dengan mengadakan tes-tes, baik tes psikologis maupun microteaching yang belum ada di MAN 2 Banyumas. Hal ini penting karena perekrutan merupakan langkah awal untuk memasuki lingkungan Madrasah.
2. Bagi peningkatan mutu tenaga pendidikan hendaknya ditingkatkan karena inilah letak perbedaan antara guru sekolah umum dan guru madrasah. Dan inilah yang menjadi kunci pokok masyarakat memilih belajar di MAN 2 Banyumas karena selain banyak pelajaran Agama juga kualitas guru yang lebih baik dibanding sekolah umum.
3. Sebaiknya di MAN 2 Banyumas diadakan pengembangan atau pembinaan spiritual bagi para guru dan karyawan yang berupa pengajian atau pembelajaran tentang agama yang narasumbernya tidak hanya kepala madrasah saja tetapi juga para guru, sehingga tidak hanya murid saja yang pandai agama islam tetapi juga seluruh guru dan karyawan MAN 2 Bnayumas.

DAFTAR PUSTAKA

- A. T. Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*, (Semarang FIS UNNES, 2013).
- A.A. Gede Muninjaya.. *Manajemen Kesehatan*. (Jakarta. Buku Kedokteran EGC 2004)
- Adlina, Fadilah, *Manajemen Pengembangan sumber daya guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Wonokromo Bantul Yogyakarta*, (Yogyakarta: Tesis,)
- Aisyah, Siti Nasution, *Manajemen Sumber Daya Manusia (tenaga pengajar) di Madrasah Aliyah al-Washiyah 12 Perbangun. Kabupaten Serdang, Bedagai, Medan* (Medan: Tesis)
- Al- Qur'an dan Terjemah*, (Madinah Al Munawaroh: Mujamma" Al Malik Fah Li Thiba"at Al Mush-Haf Asy-Syarif, 2007)
- Amtu, Onisimus *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Arikunto, Suharsimi *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013)
- Bafadal, Ibrahim *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)
- Brantas, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Cardoso, Faustino Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset 1995).
- Daft, R.L., *Manajemen*. (jilid 1 edisi kelima) (Terjemahan Emil Salim, dkk) (Jakarta: Erlangga, 2002)
- Dahlan, M. Al Barry, *Kamus Modern Bahasa Indonesia*, (Yogyakarta: Arloka, 1994)
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta Bumi Aksara , 2007)
- Dassler, Gary, *Manajemen SDM, Jilid I, ED XI*, (Jakarta: Indeks, 2004)
- Daud, Afrianto, *Madrasah antara Identitas dan realita*, <http://multiply.com/journal>, 2008

Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2006. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2006 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan*.
Sumber: <http://www.Indonesia.go.id>.

Departemen Pendidikan nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2000)

Dokumen MAN 2 Banyumas

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosda Karya, 2004)

Engkoswara dan Qomariah, *Paradigma Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010)

Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000)

Fuad, Choirul Yusuf, *Budaya Sekolah dan mutu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Pena Citrasatria, 2008)

H, Jerry, Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011)

Hajar, Dewi, *Manajemen Sumber Daya Manusia(Pendidikan dan Tenaga Kependidikan) dalam Pendidikan Islam,(Studi Kasus di MAN Karangnom Klaten)*, *Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga,2005).

Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta :Bumi Aksara, 2004)

Imron, Ali, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2013)

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

Jerome, Ancara S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip –Prinsip Perumusan dan tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2007)

Kurniawan, S Saifullah.2009. *Pengantar Manajemen*(. Jakarta.Salemba Empat, 2010)

L., Hanry Sisk, *Principles of Management a Asystem Approach to the Management Process*, (Chicago :Publishing Company,2000)

Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT.

- Remaja Rosda Karya. 2013,)
- Marwansyah. *Manajemen sumber daya manusia.*(Bandung. Alfabeta: 2010)
- Moriyadi, Agus *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Profesionalitas Guru Di MTA Al- Furqon Pampangan Palembang, Tesis*(Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga. 2012).
- Mujiono. *Principle supervising contribution, teacher's incentives, and teacher's achieving motivation toward state and private Vocational*
- Nawawi, Handari, *Managemen Strategic Organisasi non Prifit Bidang Pemerintahan,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press)
- Notoatmodjo, Soekidjo *Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003)
- Observasi di MAN 2 Banyumas
- P., Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014)
- Prabu, Anwar Mangkunegara.. *Sumber Daya Manusia perusahaan.* (Bandung.Remaja Rosdakarya: 2005)
- Pusat Pembinaan dan pengembangan bahasa Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta:Balai Pustaka, 1999)
- Rachman, Fathor, *Manajemen Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadith.**JURNAL Instika Sumenep*Vol.1 No.2 Desember 2015 : ISSN 2442-8566(Sumenep INSTIKA.2015)
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Manegement: Skills and Application* dalam Fathor Rachman, jurnal Instika asaumenep
- Rusniati dan Ahsanul Haq. *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi.**JURNAL INTEKNA* Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014 (Banjarmasin, Politeknik Negeri.2014)
- S.P., Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: BumiAksara, 2002)
- Shofan, Moh. *Pendidikan Berparadigma Profetit*(Yogyakarta: IRCISoD, 2004)
- Siahaan, Amiruddin dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah,* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006).

- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997)
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: CV Alfabeta, 2009)
- , *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D*, (Bandung : ALfabeta,2013)
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2003)
- Sunhaji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*,(Yogyakarta: Pustaka Senja, 2019)
- Suparto, *Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Al-Islam Kota Bengkulu (Jurnal An-Nizom 2016 Vol 1 No.3)*
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2002)
- T., Ambar Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pembangunan dalam Konteks Organisasi Publik*,(Yogyakarta.Graha Ilmu, 2003)
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2002)
- Tua, Marihot Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2000)
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (Tamita Utama 2003)
- W., Ricky Griffin, *Business 8th Edition* (New York :Prentice Hall, 2006)
- Wawancara dengan Bapak Drs. Tun Fahmi Guru MAN 2 Banyumas
- Wawancara dengan guru MAN 2 Banyumas, Ibu Devi Rakhmawaty, S.Pd
- Wawancara dengan Ibu Linda Safarlina, S.Pd

Wawancara dengan kepala MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Mahmuroji, M.Pd.I

Wawancara dengan wakil kepala kurikulum MAN 2 Banyumas, Bapak Drs. Sujono

Wukir. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah.*(
Yogyakarta: Multi Presindo. 2013)



LAMPIRAN



Lampiran 1. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATAN MUTUPENDIDIKAN DI MAN 2 BANYUMAS

1. Bagaimana prosedur perencanaan yang dikembangkan di MAN 2 Banyumas
2. Bagaimanakah sistem pengorganisasinya di MAN 2 Banyumas?
3. Bagaimana pelaksanaan program kerja di MAN 2 Banyumas
4. Bagaimanakah proses rekrutmen dan seleksi-seleksi di MAN 2 Banyumas?
5. Bagaimanakah muatan kompetensi di MAN 2 Banyumas?
6. Bagaimanakah orientasi yang dilakukan madrasah terhadap tenaga pendidik?
7. Bagaimanakah madrasah mengembangkan muatan lifeskill pada tenaga pendidik?
8. Bagaimanakah madrasah memberikan kompensasi terhadap pengembangan diri pada tenaga pendidik?
9. Bagaimanakah madrasah melakukan pemberhentian tenaga pendidik?
10. Bagaimanakah madrasah melakukan evaluasi terhadap tenaga pendidik melalui pelatihan?



Lampiran 2. Pedoman Observasi

PEDOMAN OBSERVASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATAN MUTUPENDIDIKAN DI MAN 2 BANYUMAS

No	Obyek Observasi	Hasil Observasi
1.	Perencanaan Sumber Daya Manusia a. Kebutuhan Sumber Daya Manusia b. Penentuan Jumlah	
2.	Pengorganisasian Sumber Daya Manusia a. Penyusunan Struktur Organisasi b. Penjelasan Diskripsi Pekerjaan	
3.	Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia a. Rekrutmen Sumber Daya Manusia b. Seleksi Sumber Daya Manusia. c. Orientasi Sumber Daya Manusia d. Pengembangan dan Pelatihan e. Kompensasi Sumber Daya Manusia f. Pemberhentian Sumber Daya Manusia	
4.	Evaluasi Sumber Daya Manusia a. Kompetensi Mengajar b. Kinerja	

Lampiran 3. Pedoman Dokumentasi

**PEDOMAN DOKUMENTASI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATAN MUTUPENDIDIKAN
DI MAN 2 BANYUMAS**

No	Obyek Dokumentasi	Hasil Dokumentasi
1.	Perencanaan a. Perencanaan SDM Tenaga Pendidik b. Koordinasi penentuan Tenaga Pendidik	
2.	Pengorganisasian a. Penyusunan Struktur Organisasi b. Penjelasan tugas dan kewajiban	
3.	Pelaksanaan a. Pengarahan dan Motivasi b. Workshop dan Pelatihan c. Pengembangan Tenaga Pendidik	
4.	Evaluasi a. Kegiatan Supervisi b. Penilaian Hasil Supervisi	

Lampiran 4. Hasil Wawancara

CATATAN LAPANGAN WAWANCARA

Nama Informan : Drs. H. Mahmuroji, M.Pd
Kepala Madrasah : MAN 2 Banyumas
Latar Pendidikan : S2
Hari/Tanggal : Senin, 5 Juli 2021
Tempat : Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Banyumas
Metode : Wawancara
Tema : Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan

Hari ini tanggal Oktober 2021, peneliti sengaja datang ke MAN 2 Banyumas sekitar pukul 08.00 WIB untuk bertemu dengan Kepala MAN 2 Banyumas. Hal ini peneliti lakukan karena beberapa hari sebelumnya peneliti sudah melakukan perjanjian untuk bertemu. Setelah bertemu dengan Bapak Drs .H. Mahmuroji, M.Pd, karena peneliti mengucapkan salam “*Assalamu’alaikum*”, beliau menjawab: “*Wa’alikhumsalam bu..., ada yang bisa saya bantu?*”. Selanjutnya peneliti memperkenalkan diri “*Saya Siti Maesarah, mahasiswa Manajemen Pendidikan Agama Islam di Universitas Islam Negeri SAIZU Purwokerto ingin mengetahui lebih mendalam tentang sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 2 Banyumas, dan beliau menjawab “ya bu... silahkan...”* kemudian wawancara saya mulai dengan pertanyaan:

Bagaimana prosedur perencanaan tenaga pendidik yang dikembangkan di MAN 2 Banyumas.?

“Sebelum melaksanakan penerimaan tenaga pendidik baru adalah mengadakan perencanaan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia ini meliputi analisis kebutuhan tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas Dalam perencanaan kebutuhan tenaga pendidikan akan disertakan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seluruh calon tenaga pendidikan, misalnya untuk guru Matematika harus mempunyai kualifikasi lulusan S1, selain

kompetensinya dalam pembelajaran Matematika, diharapkan calon guru juga mempunyai kemampuan lain misalnya pada penyusunan dan penggunaan media pembelajaran serta penggunaan komputer. Perencanaan sumber daya manusia ini akan disesuaikan dengan kebutuhan di MAN 2 Banyumas. Dengan perencanaan manajemen tenaga pendidik tersebut maka dalam pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif dapat memenuhi kebutuhan organisasi dimasa depan”

- *Bagaimanakah sistem pengorganisasi di MAN 2 Banyumas?*

“Proses pengorganisasi yang dilaksanakan di MAN 2 Banyumas merupakan pengaturan kerja sama, yakni membagi tiap-tiap pengurus dengan memberi sebuah tanggung jawab, tetapi sebenarnya pengorganisasian tidak hanya mencakup sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya keuangan, karena dalam setiap pelaksanaan kegiatan tentu membutuhkan pendanaan. Adapun susunan organisasi di MAN 2 Banyumas meliputi: kepala madrasah, waka bidum/humas, waka litbang, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, TU, koordinator BP/BK, guru/wali kelas”.

- *Bagaimana pelaksanaan program kerja tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas?*

“Dalam pelaksanaan Program kerja di MAN 2 Banyumas, penanggung jawab kegiatan melaksanakan kegiatannya sesuai waktu yang ditentukan, karena sebagian besar dari kegiatan tersebut menyesuaikan kegiatan sekolah dan sesuai kalender akademik, selain itu dalam setiap pelaksanaan kegiatan, penanggung jawab kegiatan juga melibatkan pengurus lain untuk membantu mensukseskan kegiatannya jika kegiatan tersebut tergolong kegiatan besar, bahkan tidak menutup kemungkinan juga melibatkan wali murid jika memang diperlukan”.

- *Bagaimanakah proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru di MAN 2 Banyumas?*

“Langkah-langkah yang telah direncanakan di MAN 2 Banyumas, untuk pelaksanaan rekrutmen diantaranya mengidentifikasi jabatan yang lowong, dengan melihat dinamika tersebut, maka pihak sekolah mencocokkan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan yang sedang lowong dan jumlah tenaga pendidik yang akan dibutuhkan.

- *Bagaimanakah muatan kompetensi tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas?*
“Semua ini ditujukan untuk menjaga kecocokan kualifikasi personel dengan posisi yang ditawarkan. Maka melalui seleksi dalam pemilihan tenaga pendidik tersebut akan ditemukan mana yang dapat memenuhi syarat untuk ditugaskan menjadi tenaga pendidik atau pegawai di MAN 2 Banyumas”.
- *Bagaimanakah orientasi yang dilakukan madrasah terhadap tenaga pendidik?*
“Proses orientasi yang diberikan pada guru baru biasanya didampingi salah satu dari guru di MAN 2 Banyumas, yang diantaranya meliputi hal-hal mengenai organisasi, siapa saja yang ada didalamnya baik pengurus mulai dari kepala madrasah sampai staf-staf yang ada didalamnya. Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, upah, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dikenalkan secara bertahap”.
- *Bagaimanakah madrasah mengembangkan muatan lifeskill pada tenaga pendidik?*
“Adapun guru yang sudah mengikuti Diklat diluar madrasah sekitar 15 orang, kemudian yang lainnya biasanya ikut pelatihan guru yang diselenggarakan disekolah sendiri”.
- *Bagaimanakah madrasah memberikan kompensasi terhadap pengembangan diri pada tenaga pendidik?*
“Kompensasi disini berupa gaji, upah, dan upah insentif, gaji disini diberikan secara periodik bagi karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan kepada pekerja harian, upah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan pada karyawan tertentu, yang prestasinya diatas prestasi standar”.

- *Bagaimanakah madrasah melakukan pemberhentian tenaga pendidik?*

“Pemberhentian yang terjadi di MAN 2 Banyumas biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan usia lanjut, akibatnya produktivitas kerja menjadi rendah, biasanya pensiun tersebut atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu dan kemudian permohonannya disetujui oleh madrasah”.
- *Bagaimanakah madrasah melakukan evaluasi terhadap tenaga pendidik melalui pelatihan?*

“Evaluasi program kerja MAN 2 Banyumas dilaksanakan secara periodik, yaitu 1 bulan sekali pada saat rapat bulanan, secara keseluruhan, dengan mengadakan evaluasi, maka dapat diketahui efektifitas setiap kegiatan organisasi serta dapat diketahui kelemahan dan kelebihan selama berlangsungnya proses manajemen, kelemahan yang ada dapat ditanggulangi dan kelebihannya dapat dipertahankan, selain itu, dapat diketahui apakah rangkaian seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.
- *Bagaimana peningkatan mutu pendidikan di madrasah dengan adanya manajemen sumber daya manusia kepala madrasah kepada tenaga pendidik?*

“Peningkatan mutu pendidikan sangat saya rasakan dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang saya lakukan, diantaranya adalah kinerja guru semakin mengalami peningkatan dengan semakin banyaknya alternatif metode pembelajaran yang dapat diaplikasikan guru dalam kelas, selain itu penggunaan media-media pembelajaran juga semakin menjadikan kegiatan belajar menjadi aktif dan kreatif dan yang paling terlihat adalah peningkatan prestasi belajar siswa semakin meningkat”.
- *Apa upaya yang dilakukan dalam meminimalisir hambatan pada manajemen sumber daya manusia pada tenaga pendidik?*

“Adapun solusi dari hambatan-hambatan dalam manajemen sumber daya manusia tenaga pendidikan dalam meningkatkan mutu guru di MAN 2 Banyumas adalah dengan meningkatkan dukungan dari wali murid, siswa dan

kepala madrasah serta bekerjasama dengan pihak lain dan memberikan program pelatihan kepada tenaga pendidik”.

Setelah wawancara dilakukan, maka peneliti berpamitan dan mengucapkan terima kasih atas informasi yang sudah disampaikan kepada peneliti, dan tidak lupa peneliti mendo'akan akan MAN 2 Banyumas terus mengalami perkembangan dan mengalami peningkatan dalam mutu pendidikan serta ditutup dengan salam.



Lampiran 5. Hasil Dokumentasi

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia MAN 2 Banyumas
 - a) Perencanaan sumber daya manusia terdiri dari Perencanaan program kerja atau program kegiatan tahunan yang dilakukan MAN 2 Banyumas merupakan program kerja atau program kegiatan yang dihasilkan melalui rapat pengurus MAN 2 Banyumas diawal tahun kepengurusannya.
 - b) Penentuan jumlah guru yang diterima MAN 2 Banyumas itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan

2. Pengorganisasian Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas

Proses pengorganisasian yang dilaksanakan di MAN 2 Banyumas merupakan pengaturan kerja sama, yakni membagi tiap-tiap pengurus dengan memberi sebuah tanggung jawab, tetapi sebenarnya pengorganisasian tidak hanya mencakup sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya keuangan, karena dalam setiap pelaksanaan kegiatan tentu membutuhkan pendanaan

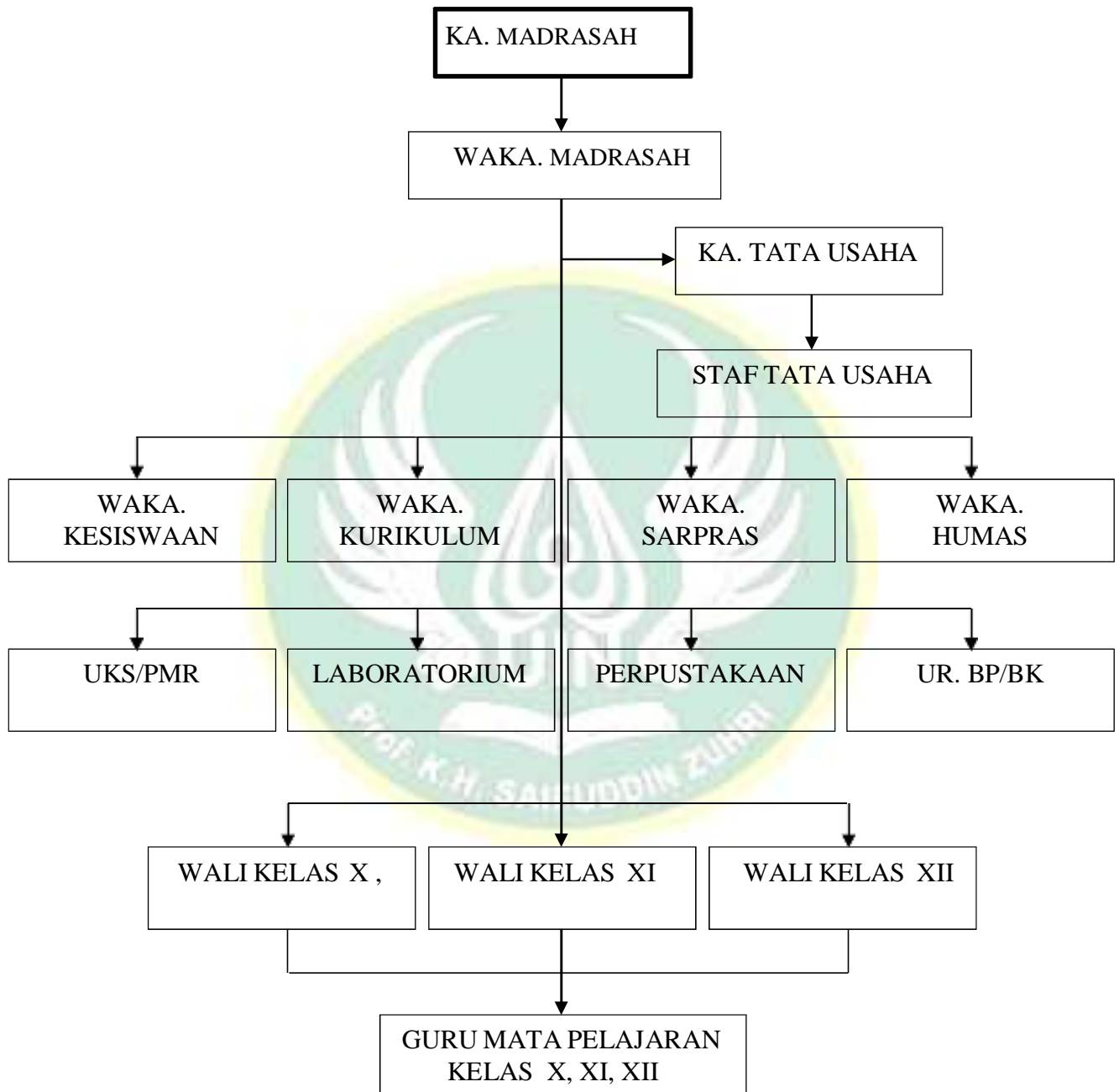
3. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia di MAN 2 Banyumas
 - a. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik

Pelaksanaan Program kerja di MAN 2 Banyumas, penanggung jawab kegiatan melaksanakan kegiatannya sesuai waktu yang ditentukan, karena sebagian besar dari kegiatan tersebut menyesuaikan kegiatan madrasah dan sesuai kalender akademik.
 - b. Rekrutmen, seleksi, orientasi Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik MAN 2 Banyumas oleh Kepala Madrasah
 - 1) Pelaksanaan rekrutmen diantaranya mengidentifikasi jabatan yang lowong, dengan melihat dinamika tersebut, maka pihak sekolah mencocokkan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan yang sedang lowong dan jumlah tenaga pendidik yang akan dibutuhkan.
 - 2) Seleksi yang dilaksanakan dalam pemilihan tenaga pendidik di MAN 2 Banyumas

- 3) Orientasi yang diberikan pada guru baru biasanya didampingi salah satu dari guru di MAN 2 Banyumas, yang diantaranya meliputi hal-hal mengenai organisasi, siapa saja yang ada didalamnya baik pengurus mulai dari kepala madrasah sampai staf-staf yang ada didalamnya. Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, upah, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dikenalkan secara bertahap.
- c. Pengembangan/pelatihan Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas
Pelatihan yang dilakukan ada dua macam yaitu dari luar lembaga dan dari dalam lembaga, yang pelatihan dari luar lembaga, guru-guru MAN 2 Banyumas.
- d. Kompensasi Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas oleh Kepala Madrasah
Kompensasi berupa gaji, upah, dan upah insentif. Gaji diberikan secara periodik bagi karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan kepada pekerja harian, upah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan pada karyawan tertentu, yang prestasinya diatas prestasi standar.
- e. Pemberhentian Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas
Pemberhentian yang terjadi di MAN 2 Banyumas biasanya untuk guru yang sudah pensiun
- f. Evaluasi Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di MAN 2 Banyumas
Evaluasi program kerja MAN 2 Banyumas dilaksanakan secara periodik, yaitu 1 bulan sekali pada saat rapat bulanan, secara keseluruhan, dengan mengadakan evaluasi.

Lampiran 6. Hasil Dokumentasi

**STRUKTUR ORGANISASI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 BANYUMAS**




Struktur Organisasi MAN 2 Banyumas


Lampiran 7

No	Tanggal	Keterangan	Paraf
5	23 Juli 2021	1. Tambahkan jumlah halaman 2. Setiap Bab Baru Footnote dimulai dari angka 1 3. Lanjutkan BAB IV	
6	4 Agustus 2021	1. Gambaran manajemen sumber daya manusia langsung di tulis Penyajian dan analisis data 2. Masuk ke data profil guru MAN 2 Banyumas ditulis tabel 4.1 dan seterusnya mengikuti	
7	23 Agustus 2021	1. Bab V Kesimpulan tidak perlu ditulis panjang dan untuk rekomendasi nomor 2 ditujukan kepada yayasan	

Purwokerto, Oktober 2021

Mengetahui,
Ketua Program Studi


Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 197204202003121001


Pembimbing
Dr. Subur, M.Ag, M.Pd
NIP.196703071993031005

UIN
Prof. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI

MAN 2 BANYUMAS







DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

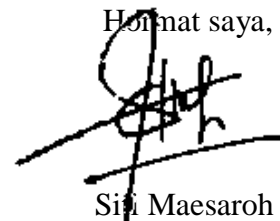
1. Nama : Siti Maesaraoh
2. Tempat / Tgl lahir : 18 Mei 1974
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : PNS / Guru
7. Alamat : Nama Sokaraja Kulon Rt 01/02
Kecamatan Sokaraja
8. Email : stmae65@gmail.com
9. No. HP : 082226479494

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SDN 2 Sokaraja Kulon
2. MTs Ma'arif Karang Sari
3. MAN 2 Purwokerto
4. STAIN Purwokerto

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,



Siti Maesaraoh