

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam pembangunan nasional, pendidikan merupakan sebuah proses pencerdasan kehidupan bangsa yang sekaligus menjadi sarana untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya. Keberhasilan pembangunan nasional juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, baik dari segi pengambil keputusan, penentu kebijakan, pemikir maupun perencana, bahkan sampai kepada pelaksana teknis dan pelaku pengawasan pembangunan.

Dan sarana yang paling strategis dalam melaksanakan pembangunan nasional tersebut adalah melalui pendidikan, yaitu dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Menyadari peran strategis pendidikan tersebut, pemerintah Indonesia senantiasa mendukung ide yang menempatkan sektor pendidikan, sebagai prioritas dalam pembangunan nasional. Untuk itu pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pendidikan nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Pendidikan selain merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kualitas dan harkat manusia juga sebagai tolok ukur martabat suatu bangsa. Tolok ukur kualitas suatu bangsa ini, dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pendidikan itu berlangsung dalam sebuah negara.

¹ Sebagiman tercantum dalam UU SISDIKNAS No. 20 Th. 2003 Bab II pasal 2 & 3

Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat di suatu bangsa, maka semakin tinggi pula kualitas masyarakat bangsanya.

Namun realita sistem pendidikan Indonesia belumlah menunjukkan kualitas dan keberhasilan yang diharapkan. Pendidikan nasional belum bisa menciptakan SDM yang unggul, baik dari sisi intelektualitas, moralitas, spritualitas, profesionalitas dan kemampuan daya saing atau kompetisi bangsa. Dan dalam kenyataannya pendidikan di Indonesia sulit mengalami kemajuan yang berarti, bahkan dalam skala global kualitas kita jauh dari negara-negara tetangga.

Hasil penelitian United Nation Development Programe (UNDP) pada tahun 2007 tentang Indeks Pengembangan Manusia menyatakan Indonesia berada pada peringkat ke-107 dari 177 negara yang diteliti. Dan jika Indonesia dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan dalam penelitian, Indonesia berada pada peringkat ke-7 dari sembilan negara ASEAN. Salah satu unsur utama dalam penentuan komposit Indeks Pengembangan Manusia ialah tingkat pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa.²

Keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia juga dinyatakan oleh United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). Badan PBB yang mengurus bidang pendidikan. Menurut Badan PBB itu, peringkat Indonesia dalam bidang pendidikan pada tahun 2007 adalah 62 di antara 130 negara di dunia. Education Development Index (EDI), Indonesia adalah 0.935 di bawah Malaysia (0.945) dan Brunei Darussalam (0.965). Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia juga tercermin dari daya saing di tingkat internasional. Daya saing Indonesia menurut World Economic Forum, 2007/2008, berada di level 54 dari 131 negara. Jauh di bawah peringkat daya saing sesama negara ASEAN seperti Malaysia yang berada di urutan ke-21 dan Singapura pada urutan ke-7.³

² http://mediaindonesia.com/index.php?ar_id=NDMOjY=, diakses 2 November 2017.

³ www.dispendikabprob.org, diakses 2 November 2017

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah pengelolaan pendidikan yang kurang profesional dan rendahnya mutu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah guru. Rendahnya mutu guru di Indonesia dapat dilihat dari kelayakan guru mengajar. Menurut Balitbang Depdiknas, guru-guru yang layak mengajar untuk tingkat SD baik negeri maupun swasta ternyata hanya 28,94%. Guru SMP negeri 54,12%, swasta 60,99%, guru SMA negeri 65,29%, swasta 64,73%, guru SMK negeri 55,91 %, swasta 58,26 %.⁴

Berbagai nada prihatin akan rendahnya kualitas pendidikan nasional menyadarkan pemerintah dengan melakukan perubahan kebijakan politik dalam ranah sistem pendidikan nasional dimana semangat otonomi sebagai perubahan yang menonjol.

Bermula dengan dilahirkannya Undang Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang Undang No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang juga melahirkan konsekuensi otonomi dalam dunia pendidikan. Sistem pendidikan nasional yang sebelumnya diatur secara terpusat diubah dengan pendekatan desentralisasi. Kewenangan manajemen pendidikan dialihkan dari pusat ke daerah dengan sekolah sebagai ujung tombaknya.⁵

Sebagai langkah lebih lanjut kebijakan tersebut, pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional mengkampanyekan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 yang dilanjutkan dengan ditetapkannya Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003.⁶

Kebijakan pemerintah dalam peningkatan penyelenggaraan pendidikan nasional bisa kita lihat lebih nyata sebagaimana telah disebutkan di atas yaitu dengan disyahrkannya Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kemudian diikuti dengan Undang Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005

⁴ www.dispendikkabprob.org, diakses 6 Desember 2017

⁵ Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 4-5.

⁶ Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 31-32.

tentang Standar Nasional Pendidikan. UU dan PP tersebut menunjukkan adanya tuntutan adanya peningkatan kemampuan (baca: kompetensi) tenaga pendidik atau guru.⁷ Hal ini lebih diperjelas oleh UU No. 14 Tahun 2005 pasal 8-10, yang mensyaratkan dimilikinya kompetensi bagi guru.⁸Oleh karena itu merupakan suatu keharusan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya sesuai standar-standar yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

Kualitas sumber daya manusia yang diperlukan pada era yang serba modern seperti sekarang ini tentunya tidak akan lahir dalam waktu sekejap tetapi merupakan proses yang didalamnya diperlukan program pendidikan yang diarahkan pada persiapan dan pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan transformasi sosial yang sangat cepat tersebut. Dengan istilah lain bahwa SDM yang berkualitas itu mutlak memerlukan manajemen yang baik agar terarah sesuai dengan tujuannya. Untuk itu diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perubahan-perubahan tersebut menuntut SDM untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang berkejolak. SDM dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi.⁹

Fenomena seperti ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha,

⁷ UU RI No. 20 Tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Bandung: Citra Umbara, 2006), hlm. 92-93

⁸ Lihat UU No. 14 tentang Guru dan Dosen dan PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28.

⁹ Lina Anatan dan Lena Ellitan, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern, (Bandung : Alfabeta, 2007), h. 123

lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens (tidak menentu) dengan bersikap proaktif.¹⁰ Artinya Manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Merubah sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis.¹¹

Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan dukungan Manajemen SDM yang kuat dan komitmen pemimpin (kepala sekolah) merupakan hal yang mutlak untuk keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta pengembangan dan usaha meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai *agen of change* perubahan sosial, sesungguhnya pendidikan dalam atmosfir modernisasi dan globalisasi dewasa ini dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis proaktif.¹² Pendidikan diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan posisi umat , baik pada dataran sumber daya umat secara intelektual, moral, spiritual maupun pada dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat. Dan bagi sekolah yang dikelola dengan manajemen yang profesional akan tumbuh sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi, mengembangkan program program yang credible (terpercaya) dan marketable (layak jual). Pada gilirannya menjadi program-program unggulan masyarakat. Sebaliknya, sekolah yang tidak dikelola dengan

¹⁰ Ibid., h. 124

¹¹ Eka Nuraini Rachmawati, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif, (Yogyakarta : Ekonisia, 2004), h. 6

¹² Moh. Shofan, Pendidikan Berparadigma Profetik, (Yogyakarta : IRCISoD, 2004), h. 27

professional sehingga tidak mampu memenuhi tuntutan dan harapan stakeholder maka berangsur-angsur akan ditinggalkan masyarakat.

Untuk mengatasi berbagai persoalan di atas, selain persoalan tentang peranan dan aktivitas manajemen, tampaknya lembaga pendidikan tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai langkah dan aktivitas manajerial semata, tapi lebih dari itu aktivitas manajerial pun dituntut harus bisa mewujudkan tujuan yang berorientasi pada peningkatan mutu lembaga, seperti salah satunya adalah bagaimana manajemen sekolah berupaya untuk meningkatkan kepuasan kehidupan kerja personel.¹³ Hal ini penting, mengingat tidak sedikit lembaga-lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan yang hanya memikirkan bagaimana memproduksi output pendidikan yang baik, tapi kurang memperhatikan tentang bagaimana memberikan kepuasan kerja kepada para personel - yang menjadi “motor penggerak” pendidikan di sekolah- dalam kehidupan kerjanya.

Sesungguhnya apa yang dinyatakan di atas adalah bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan kerja dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan aturan.

Dari keseluruhan gambaran tentang kondisi lembaga pendidikan di atas, menjadi realitas obyektif yang terjadi hampir di seluruh sekolah di Indonesia, baik sekolah negeri maupun swasta. Meskipun sekolah negeri sedikit lebih diuntungkan dengan kecukupan sarana dan fasilitas, namun secara umum mereka pun masih dihadapkan pada problem-problem yang cukup kompleks khususnya berkaitan dengan kemandirian lembaga untuk mengembangkan visi kelembagaan. Sehingga daya saing sekolah negeri pun

¹³ Eka Nuraini Rachmawati, Op.Cit h. 8

belum cukup mampu berbicara banyak dalam konteks peningkatan mutu serta ketatnya persaingan dunia pendidikan.

Dan dari masalah inilah penelitian ini disusun, kemudian berupaya menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan-kelemahan manajerial di sekolah yang pada umumnya selama ini masih terjadi, khususnya tentang implementasi dan efektivitas implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sekolah serta faktor-faktor lain yang sekiranya dapat mendukung serta menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam upayanya meningkatkan mutu, dengan harapan sekolah sebagai lembaga pendidikan unggul yang dikelola secara profesional. Kajian berikut mencoba mengkaji salah satu sekolah, yakni SD Mutiara Parahyangan Bandung.

Selain itu, ada beberapa hal lain yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan penelitian ini, antara lain, pertama, sebagai mana diungkapkan oleh A. Malik Fadjar bahwa pengembangan pendidikan bukanlah pekerjaan sederhana karena memerlukan perencanaan secara terpadu dan menyeluruh serta juga perlu didukung suatu riset dan evaluasi sebagai *empirical inquiry* yang dapat dijadikan landasan pengembangan secara bijak.¹⁴

Alasan kedua adalah, SD Mutiara Parahyangan Bandung, seperti sekolah pada umumnya, menghadapi tantangan yang semakin berat seiring dengan perubahan masyarakat dan peran SDM dalam kehidupan kerja mereka yang syarat dengan probelematika. Agar dapat berperan serta dan terlibat aktif dalam perubahan tersebut juga tanpa harus menanggalkan amanah untuk terus memberikan penyadaran terhadap nilai-nilai moral/agama dalam masyarakat yang senantiasa dinamis, maka SD Mutiara Parahyangan Bandung juga harus mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Dalam upayanya menghasilkan dan meningkatkan pendidikan yang bermutu itulah maka dituntut pengelolaan yang profesional, termasuk bagaimana mengelola sumber daya manusia SD Mutiara Parahyangan Bandung agar dapat meningkat terus profesionalitasnya.

¹⁴ A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung : Mizan, 1998), h. 10-11

Dari gambaran tersebut penulis merasa perlu untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam terkait dengan efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung. Mengingat SD Mutiara Parahyangan bandung beberapa tahun belakangan ini terus mengalami peningkatan prestasi dan menjadi sekolah yang cukup diminati oleh masyarakat. Indikator yang paling jelas adalah SD Mutiara Parahyangan bandung sebagai Sekolah, yang terakreditasi “A” dan meningkatnya prestasi non akademik siswa dari tahun ke tahun.¹⁵

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran tersebut di atas, masalah pokok yang hendak dijawab dalam kajian ini adalah bagaimana efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu di SD Mutiara Parahyangan bandung. Untuk memudahkan kajian dan sistematikanya, maka rumusan masalah yang dibahas dalam kajian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa kegiatan yang di rencanakan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan Mutu sekolah di SD Mutiara Parahyangan bandung?
2. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung?
3. Bagaimana efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung dalam peningkatan mutu sekolah?
4. Apa Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung dalam upaya peningkatan mutu sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empirik tentang efektivitas manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung. Sejalan dengan tujuan tersebut, secara khusus penelitian ini dimaksudkan untuk :

1. Mendeskripsikan implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung.

¹⁵ Profil SD MP 2017

2. Mendeskripsikan efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan Bandung dalam peningkatan mutu sekolah.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan Bandung dalam upaya peningkatan mutu sekolah.

D. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritik substantif maupun secara empirik diuraikan sebagai berikut :

1. Kegunaan secara teoritik substantif
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan suatu khas dari sekolah yang mungkin dapat ditiru oleh sekolah lain dalam pengelolaan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan.
 - b. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam pengembangan konsep dan teori ilmu pendidikan khususnya teori-teori ilmu manajemen pendidikan. Sedangkan bagi lembaga pendidikan khususnya SD Mutiara Parahyangan Bandung dapat melakukan upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang akan berguna bagi peningkatan mutu pendidikan secara umum.
2. Kegunaan secara empirik
 - a. Masukan bagi sekolah : dapat memberikan kontribusi dalam rangka pengembangan dan pengelolaan SDM serta perbaikan proses pengelolaan yang nantinya berdampak pada upaya peningkatan mutu pendidikan selanjutnya.
 - b. Masukan bagi kepala sekolah : dapat lebih meningkatkan kreativitas dan keterampilan dalam bidang manajerial khususnya dalam mengelola SDM sekolahnya.

- c. Masukkan bagi guru dan pegawai : akan dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilannya dalam mengembangkan kemampuan dan profesionalisme.

E. Penelitian Pendahuluan

Hingga saat ini kajian yang secara spesifik membahas tentang manajemen dalam dunia pendidikan kiranya telah cukup banyak dilakukan oleh para pemerhati pendidikan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penulis dalam penelitian ini diantaranya :

Pertama, tesis yang ditulis oleh Supardi dengan judul Peran Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah.¹⁶ Dari hasil penelitiannya, Supardi menjelaskan bahwa semua fungsi manajemen telah dijalankan oleh MAN Karanganyar Surakarta akan tetapi karena keterbatasan faktor pendukung berupa sarana dan prasarana, maka fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan sebatas kemampuan yang ada.

Kedua, tesis yang ditulis oleh Dewi Hajar dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karanganyar Klaten).¹⁷ Dari hasil penelitiannya, Dewi Hajar menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik sebagaimana yang terjadi pada kasus MAN Karanganyar Klaten, ternyata dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Ngadino dengan judul Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah.¹⁸ Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan di sekolah tersebut dalam upaya mewujudkan

¹⁶ Supardi, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2004).

¹⁷ Dewi Hajar, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karanganyar Klaten), Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

¹⁸ Ngadino, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005)

visi dan misi sekolah sebagai komponen penyokong bagi berlangsung dan berkembangnya manajemen sumber daya manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas.

Berbeda dari judul-judul di atas, penulis ingin memberikan penekanan pada pembahasan tentang efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia. Di mana dalam realitasnya disebutkan bahwa lembaga pendidikan atau sekolah secara umum dewasa ini dinilai kurang mandiri dalam menentukan visi kelembagaan serta pengelolaannya, terutama tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu penulis merasa perlu untuk melakukan penelusuran mendalam tentang efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di SD Mutiara Parahyangan Bandung.

F. Kerangka Berfikir

Sebagai gambaran tentang pelaksanaan penelitian ini dan sekaligus merupakan langkah kerja penelitian, maka akan dijelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam tesis ini. Istilah-istilah tersebut antara lain :

1. Pengertian Efektivitas

Kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan, misalnya keefektifan pengelolaan, keefektifan organisasi dan kepemimpinan serta keefektifan program. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal.¹⁹

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, efektif berarti ada efeknya (manfaatnya, pengaruhnya, kesannya) manjur atau mujarab, dapat membawa hasil, sehingga dengan demikian efektivitas adalah keefektifan yang berdaya guna, adanya kesesuaian program yang ditentukan sebelumnya dalam suatu proses kegiatan institusional antara aktivitas kegiatan dan tujuan yang akan dicapai dan dilakukan oleh orang yang

¹⁹ J. Cowen, *Effectiveness and Efficiency in Higher Education*, (San Francisco : Jossey Bass Publisher, 1983), h. 47

melaksanakan tugas sesuai dengan sasaran yang dituju.²⁰ Dan dalam tulisan ini, efektivitas diartikan berdaya guna, maksudnya sesuatu dikatakan berdaya guna manakala ada kesesuaian program yang ditentukan dengan kegiatan dan tujuan yang akan dicapai.

Hal tersebut diakui oleh Chung dan Maginson yang dikutip oleh E. Mulyasa, "*effectiveness means different to different people*".²¹ Meski demikian, efektivitas selama ini dipahami oleh sebagian ahli adalah sejauhmana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasional.²²

Kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan pendidikan, misalnya keefektifan pengelolaan, keefektifan organisasi dan kepemimpinan serta keefektifan program. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal.²³ Sehingga dapat dikatakan, bahwa efektivitas adalah derajat atau tingkat pencapaian tujuan, apakah pelaksanaan suatu organisasi telah berhasil mencapai sasaran atau tujuan, atau dengan kata lain, apakah suatu organisasi itu produktif dengan "mengerjakan sesuatu yang benar".

Pengertian efektifitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektifitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa : "Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya". Adapun pengertian efektifitas menurut Prasetyo Budi Saksono (1984)

²⁰ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 1988), h. 219

²¹ E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), h.82

²² K.N. Wexley and G.P. Latham, Developing and Training Human Resources in Organizations, (New York : Harper Collins Publishers Inc., 1991), h. 120

²³ J. Cowen, Effectiveness and Efficiency in Higher Education, (San Francisco : Jossey Bass Publisher, 1983), h. 47

adalah : “ Efektifitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input “. ²⁴

Dari pengertian-pengertian efektifitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

2. Implementasi Manajemen

Yang dimaksud dengan implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan. ²⁵ Sehingga jika digabungkan dengan kata “manajemen”, maka berarti “pelaksanaan atau penerapan manajemen”. Sedangkan kata “manajemen” sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, menurut Luther Gulick, karena manajemen dipandang sebagai suatu tugas, kemudian sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut kode etik tertentu. ²⁶

Dalam Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen, “manajemen” diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efisien dan efektif. ²⁷ Sedangkan Stonner menjelaskan, “*Management is a process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals*” ²⁸ (Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian,

²⁴ <http://dansite.wordpress.com/2009/03/28/pengertian-evektifitas>:Selasa 6 juli 2010. 20.00 WIB

²⁵ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Ed. 2, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), hlm. 374.

²⁶ Maryono, Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Di Pondok Pesantren AlMunawwir Krapyak Yogyakarta, Tesis, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2003), hlm. 3

²⁷ Soebagio Atmodiwiro, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Ardadzzya Jaya, 2000), hlm. 5.

²⁸ James A.F. Stonner, Management, (England: Prentice Hall Inc., 1978), hlm. 7.

penggerakan dan pengendalian semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Walaupun para ahli masih berbeda pendapat tentang definisi manajemen akan tetapi ada hal-hal yang bisa kita fahami dari beberapa definisi manajemen di atas, bahwa manajemen merupakan suatu ketrampilan tertentu untuk menjalankan segala sumber yang ada dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain bahwa manajemen merupakan keterampilan untuk mencapai hasil guna dari tujuan yang telah ditentukan dengan menggerakkan segala komponen organisasi yang ada.

Oleh karena itu implementasi manajemen dapat diartikan sebagai penerapan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian segala sumber yang ada untuk tercapainya tujuan organisasi.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

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.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rangkaian dari beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kelompok yang terdiri dari perkataan “Manajemen” dan “Sumber Daya Manusia (SDM)”. Dan untuk memahaminya, penulis akan menguraikan berdasarkan dua kelompok perkataan tersebut. Berikut ini akan dikemukakan berbagai definisi yang diberikan oleh para ahli, di antaranya adalah :

- 1) George R. Terry, dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan memberikan definisi manajemen sebagai berikut : *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. (Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan tenaga manusia dan sumber daya lainnya).²⁹
- 2) H. Koontz & O’Donnel, dalam bukunya Soewarno, mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut : *“Management involves getting things done through and with people”*. (Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain).³⁰
- 3) Ir. Tom Degeenars, expert PBB yang diperbantukan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN), tahun 1978-1979, memberikan definisi sebagai berikut : *“Management is defined as a process dealing with guided group activity and based on distinct objectives which have to be achieved by the involmen of human and non-human resources”*. (Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang berhubungan dengan bimbingan kegiatan kelompok dan berdasarkan atas tujuan yang jelas yang harus dicapai dengan menggunakan sumber-sumber tenaga manusia dan bukan tenaga manusia).³¹
- 4) Robert Kreitner dari Arijona State University, menyatakan bahwa manajemen ialah proses bekerja dengan dan melalui orang-orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah.

²⁹ Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2001), h. 2

³⁰ Soewarno Handayaniingrat, Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, (Jakarta : CV. Haji Mas Agung, 1990), Cet. Ke-10, h. 19

³¹ LAN RI, System Analysis and Quantitative Techniques, (Jakarta : IBRD/UN Project, INS/77/XO 1978), Volume I, h. 4

Proses ini berpusat pada penggunaan secara efektif dan efisien terhadap sumber daya manusia yang terbatas.³²

- 5) James A.F. Stoner, menyatakan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³³

Berdasarkan paparan dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa :

- 1) Manajemen merupakan suatu proses, dalam arti bahwa aktivitas dalam manajemen meliputi beberapa tahap kegiatan secara berantai yang dilaksanakan terus-menerus dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Di dalam manajemen dikenal adanya beberapa fungsi dasar, yang paling sederhana terdiri dari empat macam fungsi, yaitu : Perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Penggerakkan (actuating) dan Pengawasan (controlling). Dikatakan sederhana, oleh karena beberapa sarjana merumuskan beberapa fungsi manajemen sesuai dengan latar belakang, pandangan ataupun orientasinya masing-masing yang pada prinsipnya dapat diringkas menjadi empat macam fungsi tersebut diatas. Dalam penerapannya, fungsi-fungsi manajemen tersebut dilaksanakan secara bertahap, yang diawali dari penyusunan rencana, pengorganisasian orang-orang ke dalam kelompokkelompok kerja (penggerakkan) serta dibarengi dengan pengawasan.
- 3) Manajemen merupakan upaya untuk memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia, sehingga dapat digunakannya

³² Zaini Muchtarom, Dasar-dasar Manajemen Dakwah, (Yogyakarta : Al-Amin Press, 1996), h. 35

³³ AM. Kadarman dan Yusuf Udaya, Pengantar Ilmu Manajemen, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997), Cet. Ke-5, h. 9

sumber daya seminimal mungkin dapat dicapai hasil seoptimal mungkin.

Kemudian, untuk pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) secara sederhana adalah personalia atau pegawai atau juga karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi.³⁴ Pengertian yang sederhana itu cenderung berdampak pada pengelolaan SDM di lingkungan organisasi yang harus serasi dan dapat memenuhi hakikat, harkat dan martabat serta kebutuhan yang bersifat universal dari makhluk yang berpredikat manusia tersebut.

Dari segi hakikat, manusia pada dasarnya merupakan makhluk individualitas, sosialitas dan moralitas. Hakikat individualitas pada dasarnya berarti setiap manusia adalah makhluk individual yang memiliki identitas diri sebagai pribadi, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kemudian hakikat sosialitas, pada dasarnya setiap individu tidak mungkin hidup sendiri dan menyendiri. Manusia adalah makhluk yang saling membutuhkan, yang hanya mungkin mewujudkan kehidupannya dengan saling menghormati, saling berkomunikasi, saling membantu, dan saling menolong, sehingga terwujud kehidupan bersama dalam kebersamaan di dalam kelompok yang disebut masyarakat. Sedangkan hakikat moralitas manusia adalah bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk yang hidup di dalam dan dengan nilai-nilai/norma-norma yang memungkinkannya untuk mewujudkan hakikat individualitas dan sosialitas secara tertib, tentram dan damai.

Sejalan dengan uraian di atas, di lingkungan organisasi, setiap pegawai/karyawan sebagai manusia selalu menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Di antaranya adalah di lindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan dipartisipasikan dalam kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan semena-mena, mendapat perlakuan yang adil

³⁴ Hadari Nawawi, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2005), Cet. Ke-3, h. 274

dalam setiap kesempatan berprestasi atau merealisasikan/mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

Pada giliran berikutnya SDM di lingkungan organisasi harus dipahami dan diperlakukan juga sebagai manusia yang memiliki kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan itu bersifat universal dalam arti terdapat pada semua manusia, yang melekat pada penciptaannya. Terpenuhi atau tidak kebutuhannya sebagai manusia sangat berpengaruh pada perilaku SDM dalam bekerja. Dan usaha untuk memenuhi kebutuhan SDM tersebut di lingkungan sebuah organisasi merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.³⁵

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mendayagunakan bantuan orang lain secara manusiawi, agar memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kemampuan mendayagunakan dan memperlakukan orang lain secara manusiawi, agar terintegrasi dengan sumber daya lainnya, dalam mewujudkan organisasi yang sehat atau baik dan mampu mengembangkan eksistensinya itu sesuai kondisi lingkungan yang terus berubah.
- 3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 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 pelaksanaannya secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien

³⁵ Ibid., h. 274-277

membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.³⁶ Senada dengan pendapat tersebut, Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.³⁷ Berbeda dengan Gary Dessler yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dan pekerjaan masing-masing karyawan)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja
- c. Menyeleksi para calon pekerja
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- e. Menata-olah upah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan)
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
- g. Menilai kinerja
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- i. Pelatihan dan mengembangkan
- j. Membangun komitmen karyawan
- k. Dan apa yang hendaknya diketahui seorang manajer
- l. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif
- m. Kesehatan dan keselamatan karyawan
- n. Keluhan dan hubungan relasi karyawan.³⁸

Dari beberapa pendapat di atas, penulis mencoba menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Perencanaan sumber daya manusia

³⁶ Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 10.

³⁷ Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), h. 108

³⁸ Gary Dessler, Human Resources Management, terj. Benyamin Molan, (Jakarta : Prenhallindo, 1997), h. 2

- b. Rekrutmen sumber daya manusia
- c. Seleksi sumber daya manusia
- d. Orientasi dan penempatan
- e. Pelatihan dan pengembangan
- f. Penilaian kinerja
- g. Pengelolaan dan perencanaan karier
- h. Kompensasi

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi dan lembaga, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi dan lembaga tersebut suatu tujuan kerja yang efektif serta mampu meningkatkan mutu lembaga/ sekolah.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, pengendalian dan penggunaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai keistimewaan dibandingkan manajemen sumber daya lainnya, karena yang dikelola (dimanage) adalah manusia, sehingga kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas.³⁹

Secara umum langkah-langkah manajemen sumber daya manusia ditujukan kepada tenaga pendidik (guru) yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini tujuan yang akan dicapai tidak lain adalah terciptanya tenaga pendidik (guru) yang profesional, yang selanjutnya diharapkan akan melahirkan hasil (out put) pendidikan yang berkualitas. Sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat membawa peningkatan profesionalitas guru, kemudian bisa melaksanakan perubahan dalam pembelajaran.

³⁹ Ibid., hlm. 109.

4. Pengertian Mutu

Dan dalam tulisan ini, mutu yang dimaksud oleh penulis adalah mutu implementasi manajemen sumber daya manusia di sekolah yang telah memberikan jasa (pelayanan), dengan fokus pembahasan pada pelanggan internal -guru dan pegawai, pelanggan eksternal primer –para siswa.

Selanjutnya, ukuran mutu yang menjadi fokus dalam pembahasan ini pun adalah adanya kepuasan melalui perkembangan kemampuan dari segi fisik dan psikis para pelanggan tersebut. Berkembang secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial dan kesejahteraan hidup lebih layak, sedangkan perkembangan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya. Di samping itu, pelanggan-pelanggan tersebut merasa puas bila suasana kerja atau budaya kerja di sekolah mendukung.⁴⁰

Mutu merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademik. Namun demikian, istilah tersebut memerlukan tanggapan secara hati-hati dan perlu mendapat penafsiran secara cermat. Faktor utama yang menentukan kinerja suatu organisasi/lembaga adalah mutu barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang bermutu adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen/pelanggannya. Oleh karena itu, organisasi/lembaga perlu mengenal pelanggan/konsumen dan mengetahui kebutuhan pelanggan/konsumen tersebut. Ada banyak sekali pengertian mutu (quality), yang sebenarnya pengertian tersebut masih mengalami kontradiksi. Disatu sisi bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang absolut dan disisi lain juga bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang relatif.

Dalam konsep absolut, sesuatu disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, sesuatu tersebut sudah tidak ada lagi yang melebihinya. Dalam konsep ini mutu mirip dengan suatu

⁴⁰ Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi, (Jakarta : Grasindo, 2003), h. 71-72

kebaikan, kecantikan, kepercayaan yang ideal tanpa ada kompromi. Mutu dalam makna absolut adalah yang terbaik, tercantik, terpercaya.⁴¹

Sedangkan dalam konsep relatif, mutu bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, mutu bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Mutu barang atau jasa dalam konsep relatif ini tidak harus mahal, eksklusif atau spesial karena barang bermutu bisa biasabiasa saja, bersifat umum, dikenal banyak orang tetapi bisa berkonotasi cantik atau indah walaupun tidak penting sekali.

Dalam konsep relatif produk atau jasa yang bermutu adalah sesuai dengan tujuannya (*fit for the purpose*). Definisi mutu dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen/penyelenggara maka mutu adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan, dan dari sudut pandang konsumen/pelanggan maka mutu untuk memenuhi tuntutan konsumen/ pelanggan.⁴²

Terdapat banyak pengertian tentang mutu. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, mutu adalah suatu nilai atau keadaan.⁴³ Sementara pengertian lain tentang mutu dikemukakan oleh para ahli dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Diantaranya Edward Deming, mengatakan bahwa mutu adalah : *“apredictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market”*. Pendapat lain, seperti yang disampaikan Joseph M. Juran, mutu adalah : *“fitness for use, as judged by the user”*. Kemudian Philip B. Crosby, mengatakan *“conformance to requirements”* dan Armand V. Feigenbaum, mengatakan *“full customer satisfaction”*.⁴⁴

⁴¹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London : Kogan Page Limited, 1993), h. 22-23

⁴² *Ibid.*, h. 23

⁴³ Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya : Kartika, 1997), h. 372

⁴⁴ Soewarno H., *Total Quality Management*, (Jakarta : Gramedia, 2001), h. 5

Pada hakikatnya beberapa pengertian mutu tersebut adalah sama dan memiliki elemen-elemen sebagai berikut : pertama, meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua, mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Ketiga, merupakan kondisi yang selalu berubah.⁴⁵ Berdasarkan elemen-elemen tersebut maka mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.⁴⁶

Dari beberapa pengertian mutu di atas, dapat penulis simpulkan bahwa secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud disini bukan pelanggan atau konsumen yang hanya datang sekali untuk mencoba dan tidak pernah kembali lagi, melainkan mereka yang datang berulang-ulang untuk membeli dan membeli. Meskipun demikian, pelanggan yang baru pertama kali datang juga harus dilayani sebaik-baiknya, karena kepuasan yang pertama inilah yang akan membuat pelanggan datang dan datang lagi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa mutu produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Apabila diutarakan secara rinci, mutu memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen atau penyelenggara dan perspektif konsumen atau pelanggan, bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh pelanggan. Dan apabila diperhatikan kembali, kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata "*fitness for customer use*". Kesesuaian untuk digunakan tersebut merupakan kesesuaian antara

⁴⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, Total Quality Management, (Yogyakarta : Andi, 2001), Ed. Ke-4, Cet.Ke-1, h. 3

⁴⁶ Goetsch and Davis S, Implementing to Total Quality, (New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1995), h. 8

konsumen/pelanggan dengan produsen/penyelenggara, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak.⁴⁷

Selanjutnya, pengukuran mutu untuk produk fisik (barang) selain menekankan pada produk yang dihasilkan, juga perlu juga diperhatikan mutu pada proses produksi. Bahkan, yang terbaik adalah apabila perhatian pada mutu bukan pada produk akhir, melainkan pada proses produksinya atau produk yang masih ada dalam proses (work in process), sehingga bila diketahui ada cacat atau kesalahan masih dapat diperbaiki. Sedangkan, untuk pengukuran mutu pada jasa -tidak terkecuali jasa pendidikan - sulit sekali dilakukan karena karakteristiknya pada umumnya tidak nampak.⁴⁸

Namun demikian, menurut Garvin, ada beberapa dimensi mutu pada jasa antara lain *communication, credibility, security, knowing the customer, tangibles, reliability, responsiveness, competence, access dan courtesy*.⁴⁹ Sedangkan untuk peningkatan mutu jasa seperti jasa pendidikan, menurut Stebbing, ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan, yakni mengidentifikasi penentu utama mutu jasa, mengelola harapan pelanggan, mengelola mutu jasa dan mengembangkan budaya mutu.⁵⁰ Dalam konsep relatif, mutu biasanya diukur dari sisi pelanggan baik internal maupun eksternal.

Dan dalam tulisan ini, mutu yang dimaksud oleh penulis adalah mutu implementasi manajemen sumber daya manusia di sekolah yang telah memberikan jasa (pelayanan), dengan fokus pembahasan pada pelanggan internal -guru dan pegawai, pelanggan eksternal primer –para siswa. Selanjutnya, ukuran mutu yang menjadi fokus dalam pembahasan

⁴⁷ Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003), h. 12-14

⁴⁸ *Ibid.*, h. 14

⁴⁹ D.A. Garvin, *Managing Quality*, (New York : Free Press, 1996), h. 15

⁵⁰ L. Stebbing, *Quality Management In The Service Sector*, (Singapore : Ellis Horwood, 1992), h.

ini pun adalah adanya kepuasan melalui perkembangan kemampuan dari segi fisik dan psikis para pelanggan tersebut. Berkembang secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial dan kesejahteraan hidup lebih layak, sedangkan perkembangan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya. Di samping itu, pelanggan-pelanggan tersebut merasa puas bila suasana kerja atau budaya kerja di sekolah mendukung.⁵¹

Keberdaan mutu suatu lembaga pendidikan adalah paduan sifat-sifat layanan yang diberikan yang menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan pelanggannya, baik yang tersurat maupun yang tersirat. Jika tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal yang harus diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.⁵²

Untuk mengupayakan agar layanan yang diberikan itu memberikan kepuasan kepada pelanggannya maka berbagai jenis pelayanan dan pelanggannya masing-masing harus dipilah-pilah. Sebagai mana dijelaskan diatas pelanggan lembaga pendidikan dikategorikan dalam dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Ini berarti lembaga harus memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang ada didalam sistem penyelenggaraan pendidikan itu (pelanggan internal), yaitu guru dan karyawan; dan pihak-pihak yang bukan menjadi bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan (pelanggan eksternal), yaitu siswa, orangtua, pemerintah, penyandang dana, pemakai lulusan.⁵³

Jadi, lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberikan layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, siswa, , penyandang dana (orangtua, pemerintah), dan pemakai lulusan.

⁵¹ Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model dan Aplikasi, (Jakarta : Grasindo, 2003), h. 71-72

⁵² Edward Salis, Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan.(Yogyakarta, IRCioD, 2008), h. 67

⁵³ Ibid., h. 67

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam memahami dan mempelajari serta mengetahui pokok bahasan tesis ini, maka akan dideskripsikan dalam sistematika pembahasan yang terdiri dari enam bab, di mana setiap bab memuat sub-sub bab. Adapun sistematikanya adalah sebagai berikut :

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang memuat tentang berbagai ketentuan formal sebuah penelitian ilmiah. Yang diawali dengan latar belakang masalah dan kemudian diakhiri dengan uraian tentang sistematika penyusunan tesis.

Bab kedua berisi konsep-konsep teoritik tentang efektivitas, manajemen sumber daya manusia . Pada bagian ini paparan diawali dengan menjelaskan beberapa pengertian tentang efektivitas, manajemen sumber daya manusia, mutu dan kemudian mencoba melihat urgensitas manajemen sumber daya manusia yang menjadi frame dalam penelitian ini bagi sekolah. Bab ini diakhiri dengan menggali fungsi manajemen sumber daya manusia di sekolah dan sebagai pijakan pembahasan untuk bab selanjutnya.

Bab ketiga menjelaskan metode penelitian, meliputi tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, metodologi penentuan subyek, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, uji keabsahan data serta metode analisis data.

Bab keempat mendeskripsikan data-data serta temuan-temuan yang diperoleh di lapangan tentang gambaran umum SD Mutiara Parahyangan bandung, meliputi letak geografis, sejarah berdirinya, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, kondisi ketenagaan, keadaan siswa dan sarana prasarana. Di samping itu, bab ini juga merupakan bagian penting dari penelitian yang berupa temuan-temuan fakta dan data di lapangan tentang implementasi manajemen sumber daya manusia di SD Mutiara Parahyangan bandung, meliputi tentang bagaimana perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengelolaan dan

perencanaan karier serta kompensasi yang diterapkan di SD Mutiara Parahyangan bandung.

Bab kelima ini merupakan kesimpulan dan saran-saran.

