

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan banyak dipengaruhi faktor manajemen lembaga pendidikan. Dalam konteks ini dijelaskan bahwa sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak dan perlu dikembangkan dengan baik. 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.

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu “*condition sine qua non*”, yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan berbagai faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun diluar organisasi yang bersangkutan atau faktor internal dan eksternal.<sup>1</sup> Sumber daya akal, sumber daya perasaan, sumber daya keinginan, sumber daya kemampuan, sumber daya keterampilan, sumber daya pengetahuan, dorongan karya dan karya merupakan unsur- unsur yang dapat digali dan dikembangkan dari sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia dengan demikian perlu memberikan perhatian penting terhadap rasio, rasa dan karsa sebagai aset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi atas program- program tersebut. Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan,

---

<sup>1</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,( Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 12

keahlian dan sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini dan yang akan datang.

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Perubahan-perubahan tersebut menuntut Sumber Daya Manusia (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.<sup>2</sup>

Pengembangan sumber daya manusia sendiri juga dapat dibedakan menjadi dua, yakni pengembangan sumber daya manusia secara makro dan pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan secara efektif sedangkan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara mikro, yaitu di dalam lingkup suatu organisasi, instansi atau lembaga, baik pemerintah maupun swasta.<sup>3</sup>

Sumber Daya Manusia (SDM) sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pekerjaan penting yang membutuhkan waktu relatif lama, dan harus dilakukan melalui proses dengan sistem pendidikan yang berkualitas. Masih rendahnya mutu pendidikan di Indonesia pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, baik dilihat dari segi proses maupun hasil. Ini bisa dilihat dari hasil lulusan peserta didik maupun mahasiswa yang masih sulit bersaing dalam ajang kompetisi ilmiah, kesempatan kerja karena masih rendahnya kemampuan teknis serta moral lulusan dari lembaga pendidikan nasional.

---

<sup>2</sup> Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern* (Bandung : Alfabeta, 2007), hlm. 123.

<sup>3</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 2

Sumber daya manusia dalam dunia pendidikan lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara pendidikan dan pelatihan yang merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, dapat maju dan berkembang dengan dukungan dari sumber daya manusia. Oleh karena itu setiap lembaga pendidikan atau organisasi yang ingin berkembang, maka harus memperhatikan sumber daya manusia dan mengelolanya dengan baik, agar tercipta pendidikan yang berkualitas. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan atau sumber daya manusia di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia. Dalam manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai kualitas pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan sumber daya manusia atau tenaga pendidik guna menciptakan pendidikan yang berkualitas.<sup>4</sup>

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. 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.

---

<sup>4</sup> Yusriani, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan. *Jurnal Al-Ulum*. Vol.1 Tahun 2012.

Menghadapi pesatnya persaingan pendidikan di era global ini, semua pihak perlu menyamakan pemikiran dan sikap untuk mengedepankan dalam peningkatan mutu pendidikan. Pihak-pihak yang ikut bertanggung jawab dalam pendidikan yaitu pemerintah, masyarakat, pendidik serta semua subsistem bidang pendidikan. Marzuki mengatakan bahwa pendidikan di Indonesia hingga sekarang masih menyisakan banyak persoalan, baik dari segi kurikulum, manajemen, maupun para pelaku dan pengguna pendidikan.<sup>5</sup>

Madrasah atau sekolah merupakan lembaga penyedia atau penyalur jasa.<sup>6</sup> Menurut Berry L.L., jasa memiliki empat karakteristik utama, yaitu tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisah (*Inseparability*), bervariasi (*Variability*), dan mudah lenyap (*Perishability*).<sup>7</sup> Buchari Alma mengatakan, jasa itu tidak bersifat fisik, kegiatannya tidak berwujud, meliputi berbagai jenjang layanan profesional, mulai dari dokter, insinyur, akuntan, guru, dosen, pelatih, pengacara, perawat, mekanik/montir, ahli kecantikan, tukang cukur, ahli desain, sopir, tukang dan lainnya. Jasa ini menampilkan sosok orang yang telah mendapatkan latihan-latihan tertentu.<sup>8</sup> Steinhoff mengatakan bahwa *the raw material of services is people* (bahan baku untuk menghasilkan jasa ialah orang). Bahan baku jasa adalah orang, akan tetapi banyak faktor lain yang menunjangnya, seperti peralatan canggih, bersih, akurat, mutakhir, dan sebagainya.<sup>9</sup>

Setiap madrasah atau sekolah berupaya memperlihatkan mutu terbaiknya agar menarik minat masyarakat. Hal tersebut dilakukan agar dapat menjadi madrasah atau sekolah pilihan bagi para calon murid barunya. Sekolah dan madrasah memiliki kesempatan yang sama karena dalam kontelasi hukum pendidikan di Indonesia, mereka memiliki kedudukan yang sejajar.

---

<sup>5</sup> Marzuki, *Pendidikan Karakter Islam* (Jakarta, Amzah, 2015), hlm. 4.

<sup>6</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, Cet.II, (Bandung : Alfabeta, 2005), hlm. 1.

<sup>7</sup> Leonard L. Berry & Parasuraman, *A Marketing Services*, (New York: The Free Press, 1991), 24; M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Edisi Revisi, Cet.III, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 69.

<sup>8</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, Cet. II, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 1.

<sup>9</sup> Alma, *Pemasaran.....*, hlm. 2.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bab VI tentang jalur, jenjang, dan Jenis Pendidikan, Pasal 18 menjelaskan tentang jenjang pendidikan dasar dan menengah yang diakui oleh pemerintah. Dalam pasal 18 dinyatakan bahwa pendidikan menengah merupakan lanjutan dari pendidikan dasar. Pendidikan menengah terdiri atas pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan. Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.<sup>10</sup>

Globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Untuk melakukan hal tersebut, peranan manajemen pendidikan sangat *signifikan* untuk menciptakan sekolah yang bermutu. Lulusan yang bermutu merupakan SDM yang kita harapkan bersumber dari sekolah yang bermutu (efektif).

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu jenjang pendidikan menengah dengan kekhususan mempersiapkan lulusannya untuk siap bekerja. Pendidikan kejuruan mempunyai arti yang bervariasi namun dapat dilihat suatu benang merahnya. Menurut Evans dalam Djojonegoro (1999) mendefinisikan bahwa pendidikan kejuruan adalah bagian dari sistem pendidikan yang mempersiapkan seseorang agar lebih mampu bekerja pada suatu kelompok pekerjaan atau satu bidang pekerjaan daripada bidang-bidang pekerjaan lainnya. Dengan pengertian bahwa setiap bidang studi adalah pendidikan kejuruan sepanjang bidang studi tersebut dipelajari lebih mendalam dan kedalaman tersebut dimaksudkan sebagai bekal memasuki dunia kerja.

Dalam dunia pendidikan, peran dan fungsi guru merupakan salah satu faktor yang sangat *signifikan*. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar, baik di jalur pendidikan formal, informal maupun nonformal. Oleh sebab itu, dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan di tanah air, guru tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi mereka. Guru adalah

---

<sup>10</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Peranan guru yang begitu penting bagi keberlangsungan lembaga pendidikan menentukan mutu pendidikan di sekolah, kualitas guru yang baik akan berdampak positif terhadap pendidikan, diharapkan peran guru ini mampu mendongkrak kelemahan mutu pendidikan yang sedang dihadapi saat ini.

Salem merupakan nama Kecamatan salah satu bagian dari wilayah Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah, terletak dibagian selatan paling barat dari wilayah Kabupaten Brebes dengan jumlah penduduk  $\pm$  59.288 dan 21 desa/kelurahan.<sup>11</sup> Kecamatan ini termasuk wilayah yang penduduknya berpenghasilan menengah ke bawah dan seiring berjalannya waktu Kecamatan Salem termasuk yang memiliki tingkat pertumbuhan ekonomi tercepat dan tingkat keinginan masyarakat untuk melanjutkan putra-putrinya ke sekolah sangat tinggi, itu dibuktikan dengan terdapatnya jumlah lembaga pendidikan yang sangat banyak yaitu: SMP/ sederajat 13 unit dan SMA/ sederajat 5 unit. Hal yang demikian tentu berimplikasi sangat baik bagi pendidikan. Namun ini juga ditunjang dengan kesadaran masyarakat dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sehingga program wajib belajar 12 tahun dapat dikatakan sukses. Hal ini dibuktikan dengan animo masyarakat untuk melanjutkan pendidikan putra-putrinya ke SMA/SMK setelah lulus SMP/MTs.

Sesuai dengan arahan kebijakan dan bagian dari aktualisasi tujuan pemerintah, SMK Islam Al Amanah yang terletak di Desa Bentar, Kecamatan Salem, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah merupakan sekolah yang berdiri pada 10 Juni 2009, letak geografis yang sangat jauh dari perkotaan, sehingga keberadaan sekolahnya sangat dinanti-nanti dan menjadi harapan masyarakat. Awal munculnya SMK Islam Al Amanah adalah dengan adanya keluhan masyarakat tentang tingginya tingkat pengangguran di Kecamatan Salem, dan mayoritas peserta didik yang sudah lulus yang tidak memiliki keahlian khusus (bakat/*skill*) sebagai modal awal masuk pada dunia industri/lapangan pekerjaan, dengan tujuan yang kuat ingin mencerdaskan kehidupan bangsa dan membekali dengan keterampilan atau keahlian khusus salah

---

<sup>11</sup> BPS Kabupaten Brebes, *Jumlah Penduduk dan Rasio Jenis Kelamin menurut Kecamatan di Kabupaten Brebes*, 2015.

satunya lewat jalur pendidikan, maka lahirlah SMK Islam Al Amanah yang diharapkan mampu menjawab keinginan masyarakat, yang dalam pembelajarannya menggunakan penerapan *Double Learning* perpaduan antara penilaian akademik (sikap, pengetahuan, keterampilan) dan keagamaan (nilai-nilai islam), penilaian akademik yang menitik beratkan kepada nilai pengetahuan peserta didik dan keagamaan yang lebih menitik beratkan kepada penilaian karakter dan kebiasaan islami yang dilakukan oleh peserta didik pada kesehariannya, dengan harapan kedepannya mampu menjawab tantangan yang semakin besar terutama semakin dinamis/bergeraknya situasi yang ada baik ekonomi, politik, sosial, agama dan pendidikan.

SMK Islam Al Amanah Salem membuka dua jurusan bidang keahlian yaitu: Teknik dan Bisnis Sepeda Motor (TBSM) dan Rekayasa Perangkat Lunak (RPL), seiring berjalannya waktu yang sudah genap 9 tahun, SMK Islam Al Amanah pada tahun 2018 memiliki fasilitas sekolah yaitu : 11 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan, 3 bengkel laboratorium (lab. Teknik Sepeda Motor dan lab. Rekayasa Perangkat Lunak), 1 kantin sekolah, 3 lapangan olahraga dan 1 masjid.

Presentase siswa yang mendaftar pada 5 tahun terakhir mengalami kenaikan per tahunnya, sesuai dengan tabel dibawah ini :<sup>12</sup>

Tabel 1.1 Presentase pendaftaran Siswa Baru

No.	Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa	Presentase kenaikan
1.	2014 - 2015	94	0.28
2.	2015 - 2016	121	0.17
3.	2017 - 2018	141	0.25
4.	2018 - 2019	176	0.20
5.	2019 - 2020	264	0.60

Dari data yang diperoleh penulis, secara input peserta didik, SMK Islam Al Amanah mengalami kenaikan setiap tahun pelajaran, kenaikan ini memberikan gambaran bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah meningkat.

<sup>12</sup> Data TU SMK Islam Al Amanah Salem, 2018

Walaupun secara geografis letak SMK Islam Al Amanah jauh dari perkotaan, akan tetapi dari segi prestasi tidak kalah dengan sekolah milik pemerintah, beberapa prestasi dibidang olahraga yang sudah diraih diantaranya : Juara 1 tenis meja mewakili kabupaten ke tingkat provinsi, juara 3 bola voli umum antar desa, adapun prestasi dibidang akademik masih kurang terlihat. Bahkan perkembangan dari tahun ke tahun mengalami perkembangan yang *signifikan* dengan adanya penambahan ruang kelas tiap tahunnya, penambahan fasilitas akademik (lab praktik, perpustakaan, salon dan kipas di setiap ruang kelas), begitupun dengan fasilitas olahraga yang mengalami perkembangan setiap tahunnya dibuktikan dengan penambahan lapangan serbaguna di area sekolah.

Dalam perjalanannya ternyata keinginan yang kuat tercapainya mutu pendidikan tidak mudah untuk diaplikasikan dan diimplemenstasikan, banyak sekali kendala dan persoalan yang dihadapi oleh sekolah, sehingga belum sepenuhnya mampu untuk berkamufalse sesuai keinginan dan harapan masyarakat. Tingkat penyerapan lulusan SMK Islam Al Amanah baik yang bekerja, berwirausaha dan melanjutkan kuliah masih rendah sekali.

Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh SMK Islam Al amanah adalah tingkat kualitas pendidik yang rendah, ini dibuktikan dengan ketidaksesuaian disiplin ilmu dengan bidang ajar (*miss-match*), masih banyak guru di sekolah yang mengajar mata pelajaran yang bukan bidang studi yang dipelajarinya. Hal ini terjadi karena persoalan kurangnya guru pada bidang studi tertentu, dari jumlah guru sebanyak 30 guru, 39 % (11 guru) mengajar tidak sesuai dengan bidang studinya. Kualifikasi guru yang belum setara sarjana. Konsekuensinya, standar keilmuan yang dimiliki guru menjadi tidak memadai untuk mengajarkan bidang studi yang menjadi tugasnya. Bahkan 5 guru yang berada di sekolah tidak berlatar belakang sarjana pendidikan, sehingga bermasalah dalam aspek pedagogik. Program peningkatan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru yang rendah, masih banyak guru yang tidak mau mengembangkan diri untuk menambah pengetahuan dan kompetensinya dalam mengajar, guru tidak mau menulis, tidak membuat publikasi ilmiah, atau tidak inovatif dalam kegiatan belajar, guru merasa hanya cukup mengajar. Kemudian permasalahan selanjutnya rekrutmen guru yang tidak efektif, karena masih banyak



calon guru yang direkrut tidak melalui mekanisme yang profesional, tidak mengikuti sistem rekrutmen yang dipersyaratkan. Kondisi ini makin menjadikan kompetensi guru semakin rendah, bahkan ada sebagian guru yang diterima di SMK Islam Al Amanah tidak melalui tahap rekrutmen sesuai standar.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai manajemen sumber daya manusia, dalam kualitas pendidik, dengan demikian dirumuskan judul : “Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMK Islam Al Amanah Salem - Brebes)”

## **B. Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diambil beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis perencanaan dan konsep desain model manajemen sumber daya manusia pada SMK Islam Al Amanah Salem?
2. Bagaimana analisis pengelolaan tenaga pendidik melalui manajemen sumber daya manusia pada SMK Islam Al Amanah Salem?
3. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidik di SMK Islam Al Amanah Salem?
4. Bagaimana evaluasi terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia di SMK Islam Al Amanah Salem?
5. Analisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat manajemen sumber daya manusia SMK Islam Al Amanah Salem?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Selaras dengan perumusan masalah tersebut, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a. Perencanaan dan konsep desain model manajemen sumber daya manusia pada SMK Islam Al Amanah Salem.
- b. Pengelolaan kualitas tenaga pendidik melalui manajemen sumber daya manusia pada SMK Islam Al Amanah Salem.

- c. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik di SMK Islam Al Amanah Salem.
- d. Evaluasi terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia di SMK Islam Al Amanah Salem.
- e. Faktor-faktor pendukung dan penghambat manajemen sumber daya manusia SMK Islam Al Amanah Salem

## **2. Kegunaan Penelitian**

Bila penelitian diatas dapat tercapai, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sejumlah kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Diantara kegunaan yang dimaksud adalah :

- a. Pada aspek teoritis, diharapkan penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah berupa model manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Pada aspek praktis,
  - 1) Bagi lembaga yang diteliti, sebagai informasi penting dan pedoman dalam hal manajemen sumber daya manusia yang dapat dijadikan referensi untuk meningkatkan kualitas, input, dan output di SMK Islam Al Amanah Salem. Sehingga memungkinkan lembaga pendidikan dapat meningkatkan kualitas tenaga pendidik sesuai amanat undang-undang.
  - 2) Bagi tenaga pendidik, sebagai acuan dan pedoman pelaksanaan dalam meningkatkan kembali kualitas pribadi/individu sehingga menghasilkan tenaga pendidik yang profesional.
  - 3) Bagi peneliti, penelitian ini dapat berguna sebagai media untuk memperkaya wawasan keilmuan dan pengalaman tentang manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.
  - 4) Bagi pemerintah, penelitian ini memberikan masukan agar pemerintah kedepannya mampu memberikan perhatian yang seimbang, sejajar, dan setara dengan sekolah negeri, khususnya pada peningkatan mutu sumber daya manusia, sehingga tujuan dan cita-

cita bangsa untuk mewujudkan pendidikan bermutu bagi anak bangsa bisa tercapai tanpa ada diskriminatif.

#### **D. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Berkenaan dengan tema penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, tentunya telah ada beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya yang memiliki relevansi dengan tema penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini. Beberapa pustaka yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya :

1. Tesis Sugeng Hariadi (2011). *“Analisis Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Di SMKN 1 Jiwon Madiun”*, mahasiswa program pascasarjana Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM), hasil penelitian yang dilakukan yaitu: (1) Kebijakan manajemen SDM pendidikandi SMKN 1 Jiwon sudah dilaksanakan sesuai dengan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yaitu: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemberhentian, (2) Dalam melaksanakan manajemen SDM Pendidikan, sekolah masih menemui kendala, mulai dari kendala pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian, (3) Banyak upaya yang dilakukan oleh SMKN 1 Jiwon dalam mengatasi berbagai macam kendala, mulai dari kendala pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian. Upaya tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut: membuat juknis dalam pengadaan, menambah frekuensi pengiriman diklat/workshop, mengadakan pelatihan teknologi informasi, mendorong untuk sekolah lebih lanjut, memberi penghargaan SDM berprestasi, menaikkan insentif secara berkala, memfasilitasi dalam pembuatan perangkat pengajaran, pengkajian kurikulum, dan memberikan kompensasi terhadap SDM Pendidikan yang diberhentikan.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Sugeng Hariadi, *Analisis Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan di Smkn 1 Jiwon Madiun*, Tesis (Malang; program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 2011)

2. Tesis Yudi Kusumah (2011) *Manajemen Pengembangan SDM UPI Kampus Sumedang Tahun 2005-2010 (Studi Pengembangan Kepemimpinan, Dosen, dan Tenaga Administrasi)*, Universitas Islam Nusantara (Uninus) Bandung. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa UPI merupakan lembaga yang berperan penting dalam kualitas pendidikan. Visi UPI yaitu menjadi Universitas Pelopor dan Unggul (*A Leading and Outstanding University*). Realita pengembangan kampus daerah relatif lebih lambat dibanding kampus pusat. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM UPI kampus sumedang yang dikaji dari sisi kepemimpinan, dosen, tenaga administrasi mengalami perkembangan yang signifikan. Penelitian tersebut untuk mengetahui gambaran input, proses, output serta *feedback* pengembangan SDM.<sup>14</sup>
3. Tesis Edwin Wahyudin (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia pada Madrasah (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Multiteknik Asih Putera Kota Cimahi Tahun 2011-2015)*, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Perencanaan SDM MA Multiteknik Asih Putera belum berjalan dengan baik. Terdapat beberapa hal yang belum terakomodasi dalam perencanaan SDM. Dalam analisis jabatan, analisis ketersediaan, dan kebutuhan SDM belum terakomodasi batasan usia pensiun. Rekrutmen dan seleksi SDM hanya berfokus pada tenaga pendidik atau guru, sedangkan untuk tenaga kependidikan tidak dibuatkan sistem rekrutmen dan seleksinya.<sup>15</sup>
4. Tesis Endang Dwi Hastutiningsih "*Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah Pada Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Mts Negeri Manyaran Ajaran 2015/2016*". Hasil penelitian diketahui bahwa (1) Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri

---

<sup>14</sup> Yudi Kusumah, *Manajemen Pengembangan SDM UPI Kampus Sumedang Tahun 2005-2010 (Studi Pengembangan Kepemimpinan, Dosen, dan Tenaga Administrasi)*, Disertasi Dokter Manajemen Pendidikan, (Universitas Islam Nusantara Bandung, 2011), t.d.

<sup>15</sup> Edwin Hariadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia pada Madrasah*, Tesis program pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati, 2017)

Manyarani dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, proses rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi dan evaluasi, (2) Hambatan manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016 adalah pada pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan pelatihan tenaga pendidik dan tingkat kompleksitas kerja guru yang terlalu tinggi, (3) Solusi manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016 adalah dengan meningkatkan dukungan dari luar dan bekerjasama dengan berbagai pihak dalam meningkatkan mutu pendidikan serta memberikan pelatihan kepada tenaga pendidik.<sup>16</sup>

5. Tesis Ali Daud Ramby, *“Pelaksanaan Manajemen Sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan”*, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2013. Hasil penelitian diketahui bahwa (1) Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, proses rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi dan evaluasi, (2) Hambatan manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016 adalah pada pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan pelatihan tenaga pendidik dan tingkat kompleksitas kerja guru yang terlalu tinggi, (3) Solusi manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah pada tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri Manyaran tahun ajaran 2015/2016 adalah dengan meningkatkan dukungan dari luar dan bekerjasama dengan berbagai pihak

---

<sup>16</sup> Endang Dwi Hastutiningsih *“Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala madrasah Pada Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Mts Negeri Manyaran Ajaran 2015/2016”*. Tesis program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2017.

dalam meningkatkan mutu pendidikan serta memberikan pelatihan kepada tenaga pendidik.<sup>17</sup>

6. Tesis Efi Rufaiqoh Muhaimin (2017), “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Kroya Cilacap*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Kroya Cilacap dilakukan dengan beberapa langkah antara lain, menyusun program/ perencanaan pengembangan, penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi pelaksanaan program, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program. Metode pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Sumpiuh Banyumas dengan *On The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/ penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *Off The Job Training* terdiri dari kursus, pendidikan, workshop, seminar, MGMP, study banding. Metode Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Kroya Cilacap dengan pelatihan, pengelolaan kinerja guru, pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, MGMP( Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pendidikan dan pelatihan( Diklat), seminar, supervisi dan studi lanjut.<sup>18</sup>

Dari paparan hasil-hasil penelitian di atas, dapat ditarik beberapa simpulan berkaitan dengan relevansi dan perbedaan dengan apa yang peneliti lakukan. *Pertama*, hasil-hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dalam

---

<sup>17</sup> Ali Daud Ramby, *Pelaksanaan Manajemen Sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di MTsN 1 Padangsidempuan*, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2013.

<sup>18</sup> Efi Rufaiqoh Muhaimin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri( MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap*, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2017.

sebuah organisasi perlu dilakukan dengan serius mulai dari perencanaan, pengadaan, pembinaan/pengembangan, serta pengawasan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. *Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Sugeng Hariadi dan Yudi Kusumah diatas dilakukan pada organisasi-organisasi yang didalamnya melibatkan pemerintah dalam hal manajemen SDMnya. Dimana sudah terdapat standar baku dalam standar operasional prosedur (SOP), pemerintah sudah membuat prosedur baku dalam hal perencanaan, pengadaan, pembinaan, dan pengawasannya seperti yang ditunjukkan SMKN 1 Jiwan dan UPI Sumedang. Penelitian yang dilakukan oleh Edwin Wahyudin tentang manajemen SDM madrasah dilakukan pada sekolah swadaya masyarakat yang didalamnya perlu pemangku kebijakan yang berperan aktif dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

SMK Islam Al Amanah merupakan sebuah organisasi yang dibangun atas kesadaran masyarakat tentang pentingnya membekali pendidikan terhadap anak yang disertai dengan kemampuan *skill*/bakat sehingga mereka sudah siap untuk berwirausaha dan bekerja di dunia industri. Penelitian SDM pada lembaga SMK swasta belum ada yang melakukan, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini yang diorientasikan pada kualitas tenaga pendidik melalui manajemen sumber daya manusia di SMK Islam Al Amanah.

Penelitian ini lebih difokuskan pada bagaimana proses manajemen SDM di SMK Islam Al Amanah mulai dari tahap empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.<sup>19</sup> Peneliti menggunakan fungsi manajemen yang didalamnya terlingkup analisis ketersediaan dan kebutuhan pegawai, rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, pengembangan pelatihan, kompensasi, dan program berkelanjutan/jenjang karir.

## **E. Kerangka Pemikiran**

Manajemen SDM merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi, dari posisi saat ini menuju posisi yang

---

<sup>19</sup> George, R, Terry, Leslie W. Rue. 2003. Dasar-Dasar Manejemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

diinginkan di masa depan, Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen utama dalam manajemen bisnis, yang memiliki *Competitive Advantage*, di samping sumber daya lainnya. Keberhasilan mengelola SDM secara komprehensif menjadi awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM diarahkan pada upaya untuk mendapatkan orang yang tepat dan memiliki komitmen kuat terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi atas program-program tersebut. Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian dan sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini dan yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia sendiri juga dapat dibedakan menjadi dua, yakni pengembangan sumber daya manusia secara makro dan pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan secara efektif sedangkan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara mikro, yaitu di dalam lingkup suatu organisasi, instansi atau lembaga, baik pemerintah maupun swasta.<sup>20</sup>

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

---

<sup>20</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 2



akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu “*condition sine qua non*”, yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan berbagai faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun diluar organisasi yang bersangkutan atau faktor internal dan eksternal.<sup>21</sup> Untuk lebih jelas dan lebih udah dalam memahami manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam penelitian ini, penulis merincikan sebagai berikut:

### 1. Pengertian Manajemen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen diartikan sebagai: a) proses, cara, perbuatan mengelola; b) proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain; c) proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi; d) proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.<sup>22</sup> Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel (dalam Siswanto, 2005:2) memberikan batasan manajemen sebagai berikut: manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.<sup>23</sup>

### 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dale Yoder mendefinisikan manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah “.....*is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship*” (manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 12

<sup>22</sup> Dendy Sugono (Redaktur), *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), h. 657.

<sup>23</sup> Siswanto Bejo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

<sup>24</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 11.

Secara komprehensif, Michael J. Jucius mengatakan, Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa, sehingga : a) Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif. b) Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat optimal. c) Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.<sup>25</sup>

Dalam organisasi pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, berikut ini disampaikan siapa/apa yang dimaksud dengan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 5 dan 6, yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>26</sup>

### 3. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin. Dalam dunia pendidikan, tenaga kerja manusia dapat diadaptasi ke dalam kelompok pemerintah atau yayasan sebagai pengelola, pendidik, wakil kepala sekolah, koordinator UPT laboratorium, koordinator UPT perpustakaan, kepala tata usaha, kepala bagian sarana prasarana, kesehatan, serta kebersihan dan keamanan, termasuk satpam dan *office boy*).

### 4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

---

<sup>25</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 12

<sup>26</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Pasal 1 ayat 5 dan 6.

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesifiation*, *job requiretment*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan, baik vertikal maupun horisontal.
- j. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangonnya.<sup>27</sup>

Peranan manajemen atau manajemen sumber daya manusia (MSDM) diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia, selain mampu, cakap, handal, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya adalah kemauan dan kesungguhannya dalam bekerja sesuai fungsinya dengan efektif dan efisien. Moral kerja, kedisiplinan, dan kemauan yang keras dan cerdas dari pekerja sangat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan yang optimal selain kemampuan dan kecakapannya.

##### 5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa pendekatan yang bisa diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu :

---

<sup>27</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 15.

- a. Pendekatan mekanis, b. Pendekatan paternalis, dan c. Pendekatan sistem sosial.<sup>28</sup>

Ketiga macam pendekatan ini memiliki kelebihan dan kelemahan. Dalam pendekatannya, seorang manajer harus mampu menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang akan dipakai yang dianggap paling tepat untuk dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Pemilihan pendekatan yang dianggap paling efektif tergantung pada situasi dan kondisi atau keadaan yang dihadapi manajer. Sejarah atau pengalaman masa lalu dapat dipergunakan sebagai tolak ukur atau cermin untuk menentukan pilihan sehingga pendekatan yang dipilih tersebut betul-betul mampu menyelesaikan dan menjadikan organisasi tersebut tetap bertahan dan berkembang lebih baik di masa yang akan datang.

#### 6. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegritasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.<sup>29</sup> Namun dalam dunia pendidikan, tujuan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan sangat berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis. Di dunia pendidikan, tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.<sup>30</sup> Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, secara umum dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi yang tinggi;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan intensif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen

---

<sup>28</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 17.

<sup>29</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm.21.

<sup>30</sup> Riduwan, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 231.

- serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu;
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pendidik dan tenaga kependidikan merupakan *stakeholders* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
  - e. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.<sup>31</sup> Iklim kerja yang harmonis, baik antara *top manager* dengan *manager* lini, atasan dengan bawahan, antar-sesama pegawai, maupun antara *stakeholders* dengan masyarakat atau pemerintah dan industri, akan memudahkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



---

<sup>31</sup> Riduwan, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 232.

ambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

