

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan investasi paling utama bagi bangsa, apalagi bagi bangsa yang sedang berkembang. Pembangunan hanya dilakukan oleh manusia yang dipersiapkan untuk itu semua dilakukan melalui pendidikan.¹

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan ketenagaan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga pendidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instuktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.²

Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan ialah melalui proses pembelajaran di sekolah, dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus. Potensi sumber daya guru itu perlu bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan tugasnya secara professional. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong

¹ Nasution, 2019, *Teknologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 2

² Undang-undang RI, No. 20. 2003 tentang Sisdiknas, Bandung: Citra Umbara, 2006), hlm. 3.

guru-guru untuk terus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.³

Dalam era persaingan global yang semakin ketat menempatkan pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan sebagai wahana dalam membangun dan menempa kualitas sumber daya manusia sehingga setiap lembaga pendidikan harus menampilkan kinerja yang prima dalam berbagai bidang terutama yang terkait dengan para stakeholdernya, karena situasi lingkungan saat ini yang semakin kompleks menuntut sebuah organisasi untuk bisa memuaskan kepentingan stakeholder yang beraneka ragam.

Maka untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan secara efektif dan efisien para tenaga pendidikan sebagai penggerak motivasi diri sendiri perlu meningkatkan kinerjanya dengan merencanakan program pribadi karena hal demikian merupakan kunci utama yang harus selalu ditingkatkan, sedangkan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja itu dilakukan dan diawali dengan ketenagaan dan di dukung oleh manajer sekolah sehingga menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin

³ Piet A. Sahertian, 2010, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan SDM*, Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet. 1, hlm.1

terwujud, tanpa peranan aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peranan aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi.⁴

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.⁵

Pendidikan yang baik dan guru yang efektif berusaha memikirkan perkembangan kepribadian peserta didik dan kehidupan, tetapi guru pun adalah pribadi, dan merupakan bagian dari proses pendidikan. Sebagai suatu lembaga, pendidikan seringkali mengarah pada kristalisasi yang

⁴ H. Malayu S.P. Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: PT Toko Gunung Agung, hlm.9-10

⁵ Anwar Prabu Mangku Negara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakrya, 2004, hlm.2.

mempertahankan apa yang telah ada, dibanding memikirkan pertumbuhan anak dan kehidupan.⁶

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin. Berkaitan dengan tanggung jawab; guru harus mengetahui, serta memahami nilai, norma moral, dan social, serta berusaha berperilaku dan berbuat sesuai dengan nilai dan norma tersebut. Guru juga harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dalam pembelajaran di sekolah, dan dalam kehidupan bermasyarakat.

Semua orang yakin bahwa guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Semua ini muncul karena manusia adalah makhluk lemah, yang dalam perkembangannya senantiasa membutuhkan orang lain, sejak lahir, bahkan pada saat meninggal. Minat, bakat, kemampuan, dan potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Dari uraian tersebut, betapa besar jasa guru dalam membantu dan perkembangan para peserta didik. Mereka memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna

⁶ E. Mulyasa, 2015, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan, Pembelajaran Aktif dan Menyenangkan*, Bandung: PT Rosdakarya, hlm. 55-56

menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara dan bangsa.⁷

Sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya adalah kerja yang dikerjakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerja tersebut. Bermutu bukan hanya pandai tetapi memenuhi syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu misalnya kemampuan, kecakapan, ketrampilan, sikap, dan perilaku.⁸

Kualitas penyelenggaraan pendidikan selalu terkait dengan masalah sumber daya manusia yang terdapat dalam institusi pendidikan tersebut. Masalah sumber daya manusia terutama di lembaga pendidikan Islam selalu mewarnai baik buruknya mutu pendidikan yang dihasilkan. Apalagi, realitas pendidikan Indonesia nampaknya masih kesulitan untuk bisa keluar dari jerat masalah itu. Dalam mengelola lembaga pendidikan Islam tersebut, perhatian terhadap sumber daya ketenagaan memerlukan perhatian serius karena berkaitan erat dengan proses dan isi pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah. Di antara sumber daya ketenagaan tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan adalah guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mempertimbangkan berbagai faktor-faktor yang berkaitan dengan mutu guru sehingga program peningkatan mutu guru yang dijalankan tepat sasaran dan efektif. Untuk itu dibutuhkan strategi yang tepat dalam mewujudkan hal itu.

⁷ E. Mulyasa, 2015, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan, Pembelajaran Aktif dan Menyenangkan*, Bandung: PT Rosdakarya., hlm. 35-36

⁸ Buchari Zainun, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, hlm. 43

Salah satu hal yang bisa dilakukan sebagai langkah solutif dalam upaya meningkatkan mutu guru adalah dengan memberdayakan kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin personalia dikalangan lembaga pendidikan Islam.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola ketenagaan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku ketenagaan melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern.⁹

Peningkatan mutu ketenagaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) perlu senantiasa dilakukan peningkatan kemampuan ketenagaan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, (2) peningkatan mutu ketenagaan dapat dilakukan melalui pendidikan formal, informal, dan nonformal (3) sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality management*) dan semangat desentralisasi, sekolah perlu diberi kewenangan yang lebih besar untuk menentukan apa yang terbaik untuk peningkatan mutu ketenagaan.¹⁰

Manajemen ketenagaan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan ketenagaan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan dan memotivasi personil guna mencapai

⁹ Buchari Zainun, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, hlm. 43.

¹⁰ E. Mulyasa, 2013, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Rosdakarya, hlm. 217

tujuan system, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier ketenagaan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.¹¹

Penelitian ini memfokuskan pada aspek manajemen terutama dalam meningkatkan kinerja ketenagaan, sebab kinerja tenaga kependidikan yang bersifat profesionalisme menjadi faktor utama dalam menghasilkan lembaga pendidikan yang berkualitas. SMK merupakan lembaga yang diminati oleh masyarakat yaitu dengan alasan bahwa SMK mampu menghasilkan *output* dan *outcome* pendidikan yang terampil dan kreatif serta mampu berwirausaha atau bekerja sesuai program keahlian dan keterampilan dalam waktu tunggu yang singkat.

Sebagaimana SMK Taruna Bangsa Gabus Pati, dalam menghadapi persaingan di lembaga pendidikan maka upaya yang harus dilakukan yaitu meningkatkan kinerja ketenagaan. Hal ini penting sekali karena semua sumber daya yang ada di sekolah yang mencakup *man, material, and money* tanpa unsur ketenagaan yang bermutu sangat berat untuk dapat mencapai pendidikan yang bermutu. Untuk itu SMK Taruna Gabus Pati dalam mengembangkan kualitasnya dan eksistensinya maka perlu manajemen peningkatan mutu pegawainya terutama mutu guru yang dilakukan secara selektif dan sebaik mungkin guna tercapainya tujuan pendidikan secara maksimal.

SMK Taruna Gabus Pati merupakan sekolah pada jenjang menengah atas yang berada di Gabus kabupaten Pati, yang memiliki banyak keunggulan,

¹¹ . Mulyasa, 2012, *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 42

diantaranya yaitu lomba tingkat provinsi karya inovatif bio diesel sabun herbal, juara 2 tingkat kabupaten lomba LKS networking support, juara 1 carnival night tingkat kabupaten, dan juara 2 dan 3 guru mapel MTK dan IPA se-kabupaten Pati.

Dari banyaknya keistimewaan itulah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di SMK Taruna Gabus Pati. Dan berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis memilih judul tentang “Manajemen Peningkatan Kinerja Ketenagaan di Sekolah Menengah Kejuruan Taruna Bangsa Gabus Pati”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengadaan ketenagaan, pengembangan karyawan, kompensasi/pemberian balas jasa, pengintegrasian karyawan, pemeliharaan karyawan, pemutusan hubungan kerja dan penilaian ketenagaan di SMK Taruna Bangsa Gabus Pati?
2. Apa faktor-faktor penghambat dan pendukung ketenagaan di SMK Taruna Bangsa Gabus Pati?

C. Tujuan Penelitian

Sebuah penelitian sangatlah perlu menentukan tujuan, karena setiap pekerjaan yang tidak ditentukan tujuannya tidak akan mencapai sasaran yang tepat dan jelas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mendeskripsikan proses pengadaan ketenagaan, pengembangan karyawan, kompensasi/pemberian balas jasa, pengintegrasian karyawan, pemeliharaan karyawan, pemutusan hubungan kerja dan penilaian ketenagaan di SMK Taruna Bangsa Gabus Pati.
- b. Mendeskripsikan faktor-faktor penghambat dan pendukung ketenagaan di SMK Taruna Bangsa Gabus Pati.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang penulis harapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis
 - a. Sebagai bahan referensi kepada pengelola pendidikan tentang pentingnya pelaksanaan manajemen Ketenagaan yang baik pada suatu lembaga dalam meningkatkan prestasi dan kualitas pendidikan di masa mendatang.
 - b. Hasil penelitian dapat menjadi inspirasi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian berikutnya dengan mengkaji konteks yang berbeda.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi sekolah, memberikan sumbangan yang berarti dalam rangka meningkatkan kinerja ketenagaan sehingga dapat menjadikan sekolah yang lebih berkualitas.
 - b. Bagi penulis, menjadi pelajaran yang berharga dalam hal manajemen Ketenagaan.

E. Penegasan Istilah

Definisi operasional yang dikemukakan berikut ini dimaksudkan untuk memperjelas beberapa istilah yang berhubungan dengan substansi penelitian ini. Istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹²

Menurut Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹³

Dari pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

2. Manajemen SDM

Manajemen ketenagaan tercakup dalam manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Di lingkungan sekolah

¹² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cetakan 9, 2007), hlm.10.

¹³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cetakan 9, 2007), hlm.12

ketenagaan meliputi tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidik pada suatu sekolah adalah semua manusia yang tergabung dalam kerjasama pada suatu sekolah untuk melaksanakan dalam terciptanya tujuan pendidikan. Mereka ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, semua karyawan tata usaha, untuk dapat bekerja dengan baik.¹⁴

Ketenagaan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹⁵

3. SMK Taruna Bangsa Gabus Pati

SMK Taruna Gabus Pati merupakan sekolah pada jenjang menengah atas yang berada di Gabus kabupaten Pati, Provinsi Jawa Tengah. Adapun jurusannya meliputi: 1. Teknik Kendaraan Ringan 2. Teknik Komputer dan Jaringan 3. Teknik Sepeda Motor.

F. Kajian Pustaka

Salah satu fungsi penelitian terdahulu adalah membandingkan dan menyatakan bahwa tesis ini mempunyai perbedaan dengan penulisan yang sudah ada agar tidak terjadi pengulangan dalam penulisan. Berdasarkan hasil eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

¹⁴ H.M. Daryanto, 2016, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm 30

¹⁵ UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas

Laela Nez (2013) dalam Jurnal Seminar Nasional Evaluasi Pendidikan Tahun 2013, ISBN 978-602-14215-0-5, dengan judul “Upaya Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik dan Kependidikan Melalui Model MBS”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Upaya Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik dan Kependidikan adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui model MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) salah satunya yang perlu dikembangkan adalah meningkatkan kualitas ketenagaan. Dengan model MBS sekolah dituntut untuk mampu menjadi output yang unggul mengutip pendapat “Gaston” tentang sekolah ia mengemukakan bahwa sekolah adalah suatu sistem organisasi dimana terdapat sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang di kenal dengan tujuan Instruksiona. Dengan manajemen yang baik diharapkan sekolah menghasilkan kelulusan yang baik serta dapat meningkatkan kwalitas pendidikan.

Yusraini (2012) dalam Jurnal Al-‘Ulum dengan judul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia : Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Mneingkatkan Mutu Layanan Pendidikan”, Jurnal Al-‘Ulum, Vol. 1 Tahun 2012. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa Layanan sekolah dapat dikatakan bermutu atau berkualitas jika dibuat secara sederhana tetapi penting dan memenuhi standar. Artinya, produk tersebut harus tepat sesuai dengan tujuan. Dan strategi yang dilakukan dalam pengembangan SDM dimulai dari proses: perencanaan, rekrutmen, seleksi, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, dan penilaian. Manajemen

Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Rizqiyah (2016), dalam penelitian tesis dengan judul “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru dalam Menciptakan Keunggulan Peserta Didik”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa Manajemen peningkatan kinerja guru dalam menciptakan keunggulan peserta didik di SMA Al Izzah IIBS Batu menghasilkan model manajemen berbasis kinerja yakni model campuran dari model peningkatan kinerja Deming, Torrington dan Ken Blanchard & Gerry Ridge dengan menyusun desain perencanaan pembelajaran yang disusun dan dirumuskan sebagai harapan kinerja kemudian dengan adanya pembinaan secara demokratis dengan bentuk musyawarah dalam forum halaqoh, penugasan mendatangkan nara sumber, melaksanakan studi lanjut, melaksanakan studi banding dan melaksanakan pengembangan dan pembinaan guru (diklat, pelatihan, workshop) serta adanya evaluasi penilaian kinerja.

Aziz H (2016) dalam jurnal dengan judul “Manajemen Pembinaan Profesi dalam Peningkatan Kinerja Guru”, Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Vol.10 No.1 Tahun 2016. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam konteks manajemen pembinaan profesi, peningkatan kinerja guru dapat lebih mudah dilakukan karena dalam manajemen pembinaan profesi ada kewenangan guru untuk merumuskan desain pembelajaran sesuai dengan karakteristik kontekstual siswa dan sekolah tanpa keluar dari prinsip umum pembelajaran yang berlaku. Selain itu, sudah ada penghargaan dan kompensasi atas prestasi kerja yang dicapai oleh guru sehingga lebih

memotivasi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya, dan adanya peluang yang terbuka bagi guru untuk menduduki jabatan kepala sekolah, oleh karena manajemen berbasis sekolah ini, kinerja guru pun lebih mudah untuk ditingkatkan sehingga sekolah efektif pun dapat terwujud.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak adanya kesamaan secara eksplisit antara penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu Manajemen Ketenagaan di SMK Taruna Bangsa Gabus Pati. Karena pada penelitian yang terdahulu fokus pada peningkatan mutu ketenagaannya, sedangkan penelitian ini lebih memfokuskan pada pengelolaan ketenagaan di SMK Taruna Bangsa Gabus Pati.

