BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Jaminan Mutu (*Quality Assurance*)

1. Latar Belakang Pejaminan Mutu

Pemerintah menyadari pentingnya pendidikan yang bermutu bagi bangsa Indonesia. Oleh karenanya pemerintah harus terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Sejalan dengan hal itu, Pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat telah menetapkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selanjutnya, untuk menjamin terselenggaranya pendidikan bermutu yang didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan telah ditetapkan peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Selain itu, Undang-undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 menetapkan tahapan skala prioritas utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah ke-1 tahun 2005-2009 untuk meningkatkan kualitas dan akses masyarakat terhadap pelayanan pendidikan.[13]

[13] Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah atau Madrasah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*, 2007, hal.1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kebutuhan masyarakat Indonesia yang semakin tinggi terhadap pendidikan yang bermutu menunjukkan bahwa pendidikan telah menjadi salah satu pranata kehidupan sosial yang kuat dan berwibawa, serta memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan peradaban bangsa Indonesia. Pendidikan telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam membangun peradaban bangsa Indonesia dari satu masa ke masa lainnya, baik sebelum kemerdekaan maupun sesudah kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berbagai kajian dan pengalaman menunjukkan bahwa pendidikan memberi manfaat yang luas bagi kehidupan suatu bangsa. Pendidikan mampu melahirkan masyarakat terpelajar dan berakhlak mulia yang menjadi pilar utama dalam membangun masyarakat sejahtera. Pendidikan juga meningkatkan kesadaran masyarakat sehingga mampu hidup harmoni dan toleran dalam kemajemukan, sekaligus memperkuat kohesi sosial dan memantapkan wawasan kebangsaan untuk mewujudkan masyarakat yang demokratis.

Disisi lain, pendidikan juga memberikan sumbangan nyata terhadap pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan tenaga kerja berpengetahuan, menguasai teknologi, dan mempunyai keahlian dan keterampilan. Tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan yang memadai akan memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas nasional.[14] Berbagai studi di bidang pembangunan ekonomi memperlihatkan betapa ada korelasi positif antara tingkat pendidikan

[14] Ibid, hal.2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu masyarakat dengan kemajuan ekonomi. Pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh melalui pendidikan memiliki nilai ekonomis, karena dapat meningkatkan produktivitas yang memacu proses pertumbuhan ekonomi.

2. Tokoh-Tokoh Penjaminan Mutu

Tiga penulis tentang mutu adalah W. Edwards Deming, Joseph Juran dan Philip B. Crosby. Ketiganya berkonsentrasi pada mutu dalam industri jasa. Memang tidak satupun dari mereka yang memberikan pertimbangan tentang isu-isu mutu dalam pendidikan. Namun, kontribusi mereka terhadap gerakan mutu begitu besar dan memang harus diakui bahwa eksplorasi mutu akan mengalami kesulitan tanpa pemikiran mereka.

a. W. Edwards Deming (24 Juni 1980)

1) Filsafat Mutu Deming

W. Edward Deming telah menjadi seorang pahlawan Jepang untuk 30 tahun lebih, Beliau mendapat pengakuan di Amerika Serikat untuk kontribusinya terhadap manajemen mutu. Jepang menamakan penghargaan nasional tertinggi untuk kontribusi terhadap mutu dengan nama "*Deming Prize*", untuk pertama kali pada tahun 1951. Deming melakukan perjalanan ke Jepang selama tiga dekade, membagi konsepnya mengenai mutu, *Competitive edge* dan manajemen secara umum, Pada akhir-akhir ini Deming melakukan perjalanan secara ekstensif,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengenalkan kepada industri barat"14 poin untuk manajemen".[15] Yang dimuat pada tahun 1982 dalam tulisan *Quality Productivity, and Competitive Position* di majalah *Cambridge, Massachuserrs, MIT Centre for Advanced Enginering Study*, adalah sebagai berikut :

a) Menciptakan sasaran yang konstan dalam mengarah ke perbaikan mutu barang dan jasa.
b) Kita menerima filosofi baru, kita tidak hidup lagi dalam jaman yang mau menerima keterlambatan, kesalahan, material yang cacat dan hasil kerja yang cacat.
c) Jangan tertegun pada inspeksi missal. Buatlah suatu"bukti statistik" yang mutu melekat di dalamnya.
d) Hentikan pemberian penghargaan kepada bisnis berdasarkan harga
e) Carilah masalah. Tugas manajemen bekerja terus menerus dalam hal tersebut.
f) Lembagakan metode pelatihan di tempat kerja (*on he job training*)
g) Lembagakan metode modern mengenai supervisi dari pekerja produksi
h) Hilangkan rasa takut, dengan demikian maka setiap orang akan bekerja dengan efektif.
i) Hilangkan penghalang komunikasi antar bagian.

---

[15] Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hal.44

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j) Hilangkan sasaran berupa angka, poster dan slogan yang ditujukan kepada karyawan yang menuntut mereka agar bekerja meningkatkan produktifitas tanpa memberi metodenya.

k) Hilangkan standar kerja yang menghasilkan kuota berupa angka-angka

l) Hilangkan spanduk yang membuat persoalan bagi pekerja yang dibayar perjam dan hormati hak mereka, sehingga mereka merasa bangga atas karya mereka.

m) Lembagakan program pendidikan dan latihan.

n) Ciptakan suatu struktur manajemen puncak yang akan mendorong setiap hari ke-13 program diatas.

2) Deming tentang sebab-sebab kegagalan mutu

Jika para manajer betul-betul memperhatikan mutu secara serius, maka mereka harus memahami sebab-sebab kegagalan mutu. Dan analisa terhadap kegagalan mutu merupakan salah satu hasil terpenting dari penelitian Deming. Dia membedakan sebab-sebab kegagalan menjadi dua bentuk, umum dan khusus.

a) Sebab-sebab umum kegagalan mutu dalam pendidikan

Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber: Desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang berantakan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai.

b) Sebab-sebab khusus kegagalan mutu

Sebab-sebab khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan ketrampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perlengkapan.

3) Peran manajer dalam menangani kegagalan

Implikasi perbedaan antara sebab-sebab umum dan khusus sangat penting bagi manajer. Sering kesalahan dan masalah yang dilimpahkan sebagai kesalahan individu, di saat penyebab sejati kesalahan tersebut adalah kesalahan kebijakan dan sistem. Masalah yang ditimbulkan oleh sistem hanya bisa diatasi oleh mereka yang bisa mendesain ulang sebuah sistem. Sebagian besar masalah sedemikian disebabkan oleh manajemen yang lemah atau tidak mencukupi.

Mengetahui sebab kegagalan mutu dan memperbaikinya adalah tugas kunci seorang manajer. Sudah sering solusi atau orang yang tidak tepat ditugaskan untuk memecahkan masalah. Juga sudah sering individu dipersalahkan dengan kesalahan yang bukan salah mereka. Dalam kasus-kasus demikian, mereka berubah menjadi frustasi ketika usaha mereka gagal. Pembedaan sederhana namun penting yang dilakukan Deming,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melahirkan wawasan yang cerdas dalam mengatasi kegagalan mutu.[16] Deming dengan sangat jelas menyatakan bahwa dalam sebagian besar kasus, ketika terjadi suatu kesalahan, staf bukan pihak yang serta-merta harus disalahkan, namun pengembangan mutu yang berhasil adalah membutuhkan komitmen abadi pihak manajemen. Komitmen adalah kesadaran menemukan solusi bagi sebuah kesalahan.

b. Joseph Juran

1) Manajemen Tahap Joseph Juran

Joseph Juran, seperti halnya Deming, adalah pelopor lain revolusi mutu di Jepang. Dia juga lebih diperhatikan di Jepang dari pada ditempat kelahirannya, Amerika. Pada tahun 1981, Kaisar Jepang memberikan anugerah bergengsi, *Order of the Sacred Treasure*, padanya. Dia adalah penulis dan editor sejumlah buku di antaranya, *Juran's Quality Control Handbook, juran on Planning for Quality, dan Juran of Leadership for Quality.*

Juran mendefinisikan mutu sebagai "*fitness for use*" berarti bahwa pemakai suatu produk atau jasa harus dapat dipenuhi seperti apa yang mereka butuhkan. Sebagai contoh, seorang produsen harus dapat memproses suatu material atau komponen yang dibeli untuk memenuhi permintaan dari pelanggannya dan mencapai hasil yang tinggi dan

[16] *Edward* Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2007), hal.103-106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemberhentian kerja yang minimal dalam produksi. Seorang pedagang besar seharusnya menerima suatu produk yang diberi label secara benar, bebas dari kerusakan selama pengiriman serta mudah ditangani dan dipertunjukkan; dan seorang konsumen seharusnya menerima sutu produk yang berfungsi baik dan tidak rusak, atau apabila rusak, dapat menerima penyesuain dari tuntutan yang tepat dan tulus.

"*Fitness for Use*" mempunyai 5 dimensi utama : "*Quality of Desaign*", "*Quality of Design*", "*Quality of Comformence*", "*Availability*", "*Safery*", *dan* "*Field Use*". "*Quality of Desaign*" adalah apa yang membedakan kendaraan *Rolls Royce* dengan *Chevrolet* dan mencakup konsep desain dan spesifikasinya. "*Quality of Comformens*" merefleksi perbandingan antara produk aktual dan desain yang dimaksudkan dan dipengaruhi oleh pemilihan proses, kemampuan untuk memegang toleransi, pelatihan tenaga kerja dan supervise, serta ketaatan pada program pengujian. "*Availability*" merupakan kebebasan suatu produk terhadap masalah yang mengganggu dan merefleksi baik "*reliability*" (frekuensi atau probabilitas kegagalan) dan "*maintainability*" (kecepatan atau kemudahan reparasi). "*Safety*" dapat dinilai dengan mengkalkulasi resiko kecelakaan karena bahaya produk. "*Field Use*" merupakan suatu kesesuain dan kondisi produk setelah produk tersebut mencapai tangan pelanggan dan dipengaruhi oleh pengemasan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

transportasi, penyimpanan, dan kompetensi, serta ketepatan pada pelaporan lapangan.

2) Manajemen Mutu Strategis

Untuk membantu manajer dalam merencanakan mutu, Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan disebut Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Manajement*). SQM adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang member kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi; manajer menengah memiliki pandangan oprasional tentang mutu; dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu. Ini adalah sebuah ide yang cocok diterapkan dalam konteks pendidikan dan mirip dengan gagasan yang telah dikembangkan oleh *Consultant at Work* dalam upaya meningkatkan mutu dalam pendidikan. Juran pernah mengatakan bahwa, 'Semua bentuk peningkatan mutu harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap.

c. Philip B. Crosby

Philip B. Crosby, mantan wakil presiden korporat dan direktur pengendalian mutu perusahaan ITT, adalah orang yang mengembangkan konsep ZD (*Zero Defect atau kerusakan nol*) dan pengarang dari buku popular "*quality is free*" : *the Art of Making Quality Certain*". Di buku ini Crosby bahwa mutu bukanlah suatu hadiah, akan tetapi adalah bebas (quality

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

is not a gift, but free).[17] Suatu organisasi memerlukan uang, apabila sesuatu hal pekerjaan tidak dilakukan secara benar pada waktu pertama kali. Suatu organisasi akan menghindari biaya-biaya ini.

1) Tanpa cacat (Zero Defects)

Tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan controversial tentang mutu. Ide ini adalah suatu pemikiran yang kuat yang merupakan komitmen untuk selalu situkses dan menghilangkan kegagalan. Ide ini melibatkan penempatan sistem pada sebuah wilayah yang memastikan bahwa segala sesuatu nya selalu dikerjakan dengan metode yang tepat sejak pertama kali dan selamanya.

Crosby menguraikan pendekatan ini. Beliau percaya bahwa kunci perbaikan mutu sedang mengubah pemikiran manajemen puncak. Apabila manajemen mengharapkan ketidaksempurnaan dan kerusakan, maka hal tersebut akan terjadi, karena pekerja akan membawa pengharapan yang sama terhadap pekerjaan mereka. Akan tetapi, apabila manajemen menentukan suatu atandar performa yang lebih tinggi dan mengkomunikasikannya secara seksama kepada semua tingkat pada perusahaan, "Zero defect" adalah mungkin.

---

[17] Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, op.cit., hal.71

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Program Crosby

Dalam meraih mutu ada 14 butir yaitu :

a) Komitmen manajemen

b) Kelompok perbaikan mutu

c) Pengukuran mutu (*quality measurement*)

d) Penilaian biaya mutu

e) Kesadaran mutu (*quality awareness*)

f) Tindakan korektif

g) Perencanaan kerusakan nol (*zero deferts planning*)

h) Pelatihan personalia

i) Hari kerusakan nol (*zero defect day*)

j) Penetapan tujuan (*goal-setting*)

k) Perpindahan penyebab kesalahan (*error cause removal*)

l) Pengakuan (*recognition*)

m) Dewan mutu

n) Melakukan semuanya sekali lagi (*do it over again*)

3. Konsep Penjaminan Mutu

a. Pengertian Jaminan Mutu (*quality assurance*)

Dari susunan katanya, penjaminan mutu terdiri dari dua kata yaitu: penjaminan dan mutu. "penjaminan" berasal dari kata "jamin" yang mempunyai arti "tanggung" kemudian diberi awalan "pen-" dan akhiran "-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

an" sehingga mempunyai arti penananggungan". Secara jelas dapat diberi pengertian penanggung jawaban atas amanah yang diberikan oleh individu terhadap individu lain agar yang berkepentingan terpuaskan.[18]

Kata "mutu mempunyai arti kualitas, derajat, tingkat dan kadar dari sesuatu benda.[19] Mutu sendiri merupakan suatu istilah yang sudah tidak asing lagi bagi kita. Pandangan kita tentang mutu biasanya dikaitkan dengan harga yang tinggi (mahal), merek dagang suatu barang dan juga identik dengan kemewahan, dari ini, dapat dilihat bahwa kata mutu mempunyai berbagai pengertian, yang masing-masing sangat tergantung pada sudut pandang orang yang mengartikannya. Jika kita kaitkan dengan lembaga, maka, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari sebuah lembaga, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat.

Jaminan mutu didesaign sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan.[20] Tujuannya, dalam istilah B. Crosby, adalah menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*). Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau

---

[18] Pius A. Dartanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), hal.283

[19] Ibid.

[20] Edward Sallis, op.cit., hal. 58

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Jaminan mutu lebih menekannkan tanggung jawab tenaga kerja. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu.

Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Ini merupakan pendekatan yang dipopulerkan oleh Peters dan Waterman dalam *In Search of Excellence*, dan telah menjadi tema khas dalam tulisan-tulisan Tom Peters. Konsep ini berbicara tentng bagaimana memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan, serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya. Dengan memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberi tahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Ini disebut dengan istilah mutu yang menjual (*sell on quality*). Persepsi dan harapan pelanggan tersebut diakui sebagai suatu yang bersifat jangka pendek dan bisa berubah-ubah. Demikian juga dengan organisasi, ia harus menemukan metode-metode yang tepat untuk mendekatkan diri dengan pelanggan mereka agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Produk dari Pendidikan

Ada dua pertanyaan fundamental yang perlu diungkapkan ketika kita berusaha memahami mutu. Yang pertama adalah, apa produknya? Dan kedua adalah siapakah pelanggannya? Pertanyaan-pertanyaan ini juga dapat diterapkan dalam diskusi tentang mutu dalam pendidikan.

Apa produk dari pendidikan? Ada beberapa perbedaan pendapat tentang ini. Pelajar atau peserta didik seringkali dianggap sebagai produk dari pendidikan. Dalam pendidikan kita sering mengatakan seolah-olah merupakan sebuah jalur produksi. Masalah dari pertanyaan diatas adalah sulitnya menerapkan definisi tersebut dalam dunia pendidikan yang bersifat praktis.

Karena produk adalah sebuah subyek dari proses jaminan mutu, maka hal pertama yang harus dilakukan produsen adalah menentukan dan mengontrol sumber persediaan. Kedua, bahan mentah harus melewati beberapa proses standar yang telah ditetapkan, dan hasil produksi harus dapat memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan didefinisikan sebelumnya. Model semacam itu menuntut adanya suatu seleksi awal bagi pelajar yang hendak diproses. Beberapa sektor pendidikan memang mempraktekkan hal ini, tapi banyak juga yang menerapkan prinsip komprehensif yang terbuka untuk semua kalangan. Walaupun demikian, dari sinilah kemudian analogi trsebut mulai gugur. Saat proses pendidikan, semisal kurikulum nasional

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

serta spesifikasi standard dan kompetensi, telah berhasil mengembangkan standarisasi proses, maka pendidikan akan berubah menjadi apa-apa selain keseragaman.

Menghasilkan pelajar dengan standar jaminan tertentu adalah hal yang mustahil. Sebagaimana Lynton Gray ungkapkan dalam beberapa diskusi tentang masalah ini: 'manusia tidak sama, dan mereka berada dalam situasi pendidikan dengan pengalaman, emosi, dan opini yang tidak bisa disama ratakan. Menilai mutu pendidikan sangat berbeda dari memeriksa hasil produksi pabrik atau menilai sebuah jasa. Ide tentang pelajar sebagai produk menghilangkan kompleksitas proses belajar dan keunikan setiap individu pelajar.

1) Mutu Jasa (*Service Quality*)

Karakteristik mutu jasa lebih sulit untuk didefinisikan dari pada mendefinisikan mutu produk, karena karakteristik mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting. Sebab-sebab terjadi mutu produk yang jelek dan rusak tidak sama dengan sebab-sebab yang ada pada jasa. Produk sering rusak disebabkan oleh kesalahan bahan dan komponen yang jelek, desain produk yang rusak atau mungkin tidak sesuai dengan spesifikasi. Mutu jasa yang jelek, di satu sisi, biasanya secara langsung dilibatkan pada kelakuan atau sifat pekerja. Mereka berkelakuan dan bersikap sedemikian rupa disebabkan oleh kurangnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perhatian atau kesopanan.[21] Ketidak-acuhan dan kurangnya pelatihan atau perhatian, kerap kali merupakan alasan utama yang menyebabkan terjadinya kerusakan jasa. Karakteristik sikap dan mutu jasa harus dimunculkan dalam pikiran ketika mendiskusikan mutu pendidikan.

2) Pendidikan dan Pelanggannya

Di tingkat inilah pentingnya memberikan gagasan tentang pelanggan dalam konteks pendidikan. Pelanggan digunakan untuk istilah kedalam beberapa jenis ; "Pelanggan utama" yaitu pelajar yang langsung menerima jasa, "pelanggan kedua" yaitu orang tua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan "pelanggan ketiga" yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih memfokuskan perhatian mereka pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka.

[21] Edward Sallis, loc.cit., hal.63

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dilihat dari susunan katanya, Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu: manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur dan mengendalikan.[22]

Sedangkan sumber daya manusia adalah "*personality* (personal), pegawai atau kepegawaian".[23] Maksud dari sumber daya manusia disini adalah tenaga kerja, yaitu buruh, karyawan, dan pegawai. Jadi, sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia atau sering pula disebut personel managemen, manajemen kepegawaian atau personalia adalah istilah yang sama artinya yaitu merupakan anak atau cabang daripada manajemen. karena manajemen sumber daya manusia merupakan cabang dari manajemen, maka ia pun mempunyai sasaran yang sama dengan manajemen, dengan tujuan utama terpeliharanya *human relationship* yang baik antar individu bahwa setiap individu tersebut berusaha memberi kontribusi seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi.[24] Dalam bukunya Basir Barthos, definisi manajemen sumber daya manusia adalah "hal-hal yang mencakup masalah-

---

[22] Saydam, Ghozali, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Jambatan, 1996), hal.5

[23] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE, 1996), hal.4

[24] T. Hani Handoko , *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: BPFE, edisi kedua, 1996), hal 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri".

Edwin Flippo mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah: "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiata-kegiatan pengadaan, pengemabangan, pemberian kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan tenaga kerja, pelepasan sumber daya manusia untuk membantu menunjang tujuan organisasi, individu, dan sosial".[25]

M. Manullang menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah: "seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan, dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja".[26]atau dengan kata lain, dapat diartikan dengan suatu ilmu yang mempelajari cara bagaimana memberikan fasilitas untuk perkembangan pekerja dan rasa partisipasi pekerja dalam sesuatu unit aktivitas.

2. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai cabang dari manajemen dan seperti dibahas dimuka adalah salah satu jenis ilmu,dan termasuk ilmu terapan, seharusnya dengan memahaminya, seseorang akan dapat mempedomani prinsip-prinsip atau kebenaran atas dasar yang dikemukakan

---

[25] Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Jakarta: Sinar Baru, 1989), hal.11
[26] Domi C. Mututina, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hal.3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam kehidupan nyata organisasi untuk mencapai hasil tertentu. Kehidupan organisasi untuk mencapai kebahagiaan yang lebih besar digerakkan oleh sumber daya manusia, bahkan sumber daya manusia sangat dominan fungsinya dalam organisasi.[27] Oleh karena itu sumber daya manusia harus lebih dipahami dan ditangani secara serius, bila diharapkan peningkatan produktivitas dalam usaha merealisasi organisasi.

Manfaat manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi
b. Memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif
c. Menunjukkan bagaimana seharusnya organisasi mendapatkan, mengembangkan. Menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.
d. Menambah pengetahuan dan ketrampilan untuk bekerja melalui orang lain.

Sasaran daripada manajemen sumber daya manusia adalah mewujudkan satuan kerja yang efektif serta efisien dan itu hanya mungkin terwujud bila para manajer didalam suatu organisasi tidak mengabaikan fungsi-fungsi personalia. Dari penjelasan ini sudah jelas bahwa suatu organisasi tidak mampu berkembang dan maju tanpa adanya sumber daya manusia.

---

[27] Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Dya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal.32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Lingkup manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan tenaga

Pengadaan adalah usaha memperoleh jenis serta jumlah yang tepat dan sesuai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam mencapai sasaran organisasi.[28] Hal-hal yang harus diteliti dalam mempelajari sumber-sumber penarikan adalah:

1) Kapan dan bagaimana lowongan pekerjaan tersedia
2) Kapan pengembangan perusahaan akan dilakukan
3) Berapa jumlah sumber daya manusia yang berhenti, pensiun, pindah, promosi
4) Berapa lama waktu yang diperlukan untuk proses pengadaan dengan memperhatikan proses pengadaan tersebut diatas, maka akan dapat mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi.

Untuk memperlancar pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, lebih awal dimulai sejak adanya pegadaan pegawai baru melalui langkah-langkah penentuan, rekrutmen, seleksi, pengangkatan dan penempatan. Dalam penentuan kebutuhan pegawai disesuaikan dengan jumlah pegawai, jumlah jam kerja, besar kecilnya formasi yang tersedia,

[28] M. Manullang, *Manajemen Personalia,* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), hal.38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

persediaan tenaga yang ada, serta tindakan-tindakan tertentu dalam menyeimbangakan kebutuhan dengan persediaan tenaga.[29]

1) Analisis Pekerjaan

a) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analisis*) perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.[30] Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

b) Langkah-langkah analisis pekerjaan

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

(1) Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjan artinya penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisis pekerjaannya. Karena hasilnya digunakan untuk menentukan jenis data yang dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipergunakan untuk menetapkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* dalam pengadaan pegawai.

---

[29] R. George Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993),hal.3

[30] H. Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal.29

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(2) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses, dan uraian pekerjaan.

(3) Menyeleksi muwakal jabatan yang dianalisis artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakal jabatan untuk analisis.

(4) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan artinya penganalisis kemudian mengadakan analisis pekerjaan secara actual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang melaksanakan pekerjaan.

(5) Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan artinya analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan

(6) Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan artinya penganalisis pekerjaan kemudian menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan.

(7) Meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan artinya penganalisis harus memperhitungkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah dikemudian hari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperlukan pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan dalam perusahaan.

c) Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan

(1) Perekrutan dan Seleksi (*Recruitmen and selection*)

(2) Kompensasi (*Compensation*)

(3) Evaluasi Jabatan

(4) Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Apraisal*)

(5) Latihan (*training*)

(6) Promosi dan Pemindahan

(7) Organisasi

(8) Pemerkayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

(9) Penyederhanaan Pekerjaan (*Work Simplifikation*)

(10) Penempatan (*Placement*)

(11) Peramalan dan Perekrutan

(12) Orientasi dan Induksi

2) Rekrutmen Tenaga

a) Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah untuk memperoleh suatu persediaan seluas mungkin dari calon-calon pelamar sedemikian rupa sehingga organisasi mempunyai kesempatan untuk melakukan pilihan tenaga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja bermutu yang diperlukan.[31] Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, akan menghasilkan sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi syaratlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi.

Untuk mencapai aktivitas-aktivitas rekrutmen memberikan rambu-rambu dalam mencapai tujuan adalah:

(1) Kegiatan dalam proses rekrutmen dikoordinasikan dengan ketetapan-ketetapan sebelumnya tentang sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, menetapkan beberapa posisi yang harus dipenuhi melalui rekrutmen.

(2) Proses rekrutmen merupakan hal yang esensial, namun bukan merupakan aspek yang terpisah dari keseluruhan fungsi personil.

(3) Fungsi rekrutmen merupakan perencanaan yang penuh kehati-hatian, terorganisasi langsung, terkontrol terus menerus tanpa henti.[32]

---

[31] Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 1996), hal.60

[32] Alex Nitisemith, Manajemen Personalia, (Jakarta: Ghalia Indonesia,1986, hal.3)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Membuat kreteria rekrutmen sistem penerimaan pegawai baru

Proses atau Langkah-langkah Pengadaan atau Perekrutan Karyawan[33]

(1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan, dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.

(2) Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan *(recruitmen)* adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

(3) Seleksi penerimaan karyawan

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur.

[33] H. Malayu Hasibun, op.cit., hal. 38-62

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cermat, dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

(4) Penempatan, Orientasi, dan Induksi Karyawan

(a) Penempatan karyawan

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan.

(b) Orientasi karyawan

Dengan orientasi dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan, dan timbul rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi dapat dilakukan manajer personalia atau atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, struktur

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi perusahaan, kesejahteraan perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi, dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam perusahaan.

(c) Induksi Karyawan

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menta'ati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

(5) Pembagian tugas sesuai dengan kompetensinya (*Job Description*)

Job description dapat disusun berdasarkan keterangan yang diperdapat daripada analisis jabatan. Pada umumnya keterangan-keterangan yang tertulis dalam job description meliputi dua hal yaitu:

(a) Sifat pekerjaan yang bersangkutan

Tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan Mengenai hal yang pertama dalam job description harus dimuat antara lain: Nama jabatan; Jumlah pegawai yang memegang jabatan itu;

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ringkasan pekerjaan yang menjelaskan dengan singkat tugas-tugas utama alat-alat atau mesin-mesin yang dipergunakan dalam pekerjaan itu; Rangkaian pekerjaan; Keterangan tentang bahan yang dipakai; Hubungan pekerjaan itu dengan pekerjaan yang terdekat; Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya yakni jabatan dari mana petugas dipromosikan dan jabatan kemana petugas akan dipromosikan; Latihan yang dibutuhkan; Besarnya upah; Lamanya jam kerja; Keadaan khusus sesuatu pekerjaan, misalnya mengenai udara, penerangan, ventilasi.

(b) Tipe pekerja yang cocok untuk jabatan itu, maka harus dimuat antara lain:[34]Jenis kelamin; Keadaan fisik; Emosi si pekerja; Mental si pekerja; Pendidikan; Tempramen; Karakter; Minat pekerja.

b. Pelatihan dan Pengembangan Tenaga

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Proses pelatihan dan pengembangan dilaksanakan baik bagi karyawan baru maupun lama.[35]perusahaan yang berkeinginan agar para karyawannya dapat bekerja

[34] M. Manullang, op.cit., hal.46
[35] Moh. Agus Tulus, op.cit., hal. 88

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih efektif dan efisien tidak boleh mengabaikan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dimaksudkan juga untuk menyesuaikan dengan tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan. Melaksanakan pelatihan dan pengembangan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, tetapi hasil yang diperoleh jauh lebih besar.

Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Sementara pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis , teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerja jabatan melalui pendidikan dan latihan.

1) Pembinaan karir

Suatu karir adalah semua pekerjaan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam suatu organisasi.

2) Perencanaan karir

Perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup perencanaan karir mencakup hal-hal sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Perencanaan Jenjang Jabatan atau Pangkat

Dengan jabatan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, hak seseorang anggota organisasi atau karyawan dalam rangkaian susunan suatu organisasi atau perusahaan.Sedangkan dengan pangkat dimaksudkan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Dalam perencanaan jenjang jabatan atau pangkat perlu diperhatikan factor-faktor yang menentukan sebagai berikut:

(1) Sifat tugas

(2) Beban tugas

(3) Tanggung jawab yang dipi$kul pejabat yang bersangkutan

b) Perencanaan Tujuan Organisasi

Suatu organisasi mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan yang jelas harus didasarkan pada pengamatan dan perencanaan yang cermat dan mantap. Dari tujuan-tujuan tersebut akan dapat ditentukan:

(1) Besar kecilnya misi organisasi

(2) Berat ringannya tugas pekerjaan

(3) Spesifikasi pekerjaan yang bagaimana yang perlu dirumuskan

(4) Berapa jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(5) Kuantitas dan kualitas karyawan yang diperlukan

c) Penyusunan Perencanaan Karir

Dalam rangka penyusunan perencanaan karir masih perlu diperhatikan hal-hal berikut:

(1) Jabatan pokok dan jabatan penunjang

(2) Pola jalur karir bertahap

(3) Jabatan structural

(4) Tenggang waktu jabatan

3) Pengembangan Karir

Ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:

a) Prestasi kerja

Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

b) Exposure

Exposure yaitu menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

c) Permintaan berhenti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain yang bersangkutanberpindah di tempat kerja.

d) Kesetiaan Organisasional

Kesetiaan organisasional seseoarang turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah pada umumnya ditemui pada para sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat bekerja pertama) dan para professional (yang kesetiaan utamanya pada profesinya).

e) Mentor dan Sponsor

Para mentor atau para pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, mreka dapat menjadi sponsor.

f) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuannya misalnya melalui program pelatihan, kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Penilaian Prestasi kerja

a) Pengertian penilain prestasi kerja

Penilain prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berrti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, atau balas jasanya dinaikkan.

Ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what*, *why, where, when, who,* dan *how* atau sering disingkat dengan 5W + 1H.[36]

(1) *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan dating, sifat dan hasil kerjanya.

(2) *Why* (*kenapa*) dinilai

Dinilai karena:

(a) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya

(b) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan

(c) Untuk memelihara potensi kkerja

(d) Untuk mengukur prestasi kerja karyawan

[36] H. Malayu S.P Hasibuan, loc.cit., hal.86-88

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(e) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan

(3) *Where* (*dimana*) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan didalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

(a) Di dalam (*on the job performance*) secara formal

(b) Di *luar* (off *the job performance*) baik secara formal maupun informal

(4) *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal

(a) Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik

(b) Informal: penilaian yang dilakukan secara terus menerus

(5) *Who* (siapa) yang akan menilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsung, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk perusahaan itu.

(6) *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

b) Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

(1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

(2) Untuk menvgukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

(3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan

(4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, Struktur organisasi, Gaya pengawasan, Kondisi kerja, Struktur organisasi, Gaya pengawasan, Kondisi kerja, dan peralatan kerja.

(5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

c) Penilai Prestasi Karyawan

Untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilaian ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penetapan penilai (*appraiser*) yang *qualified* sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(1) Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsure-unsur yang akan dinilai

(2) Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, terhadap unsure-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.

(3) Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.

(4) Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

(5) Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilainnya jujur dan adil.

C. Implementasi Penjaminan Mutu dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Penjaminan mutu merupakan upaya pencapaian suatu kepuasan pelanggan, dngan pemenuhan kebutuhan pelanggan, dan perbaikan terus menerus atas mutu lulusan, pelayanan, proses, dan lingkungannya, maka dari itu upaya pencapaian kepuasan pelanggan ini secara tidak langsung membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki lembaga maka dalam pelayanan akan tercipta secara efektif dan efisien.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jaminan mutu sendiri dipakai oleh lembaga untuk membentuk kualitas, sesuai dengan pelayanan yang diberikan dan terciptanya citra yang baik di masyarakat. Produk (jasa) sendiri adalah sebuah subyek dari proses jaminan mutu. Dalam jasa, biasanya pertanya'an bagaimana sebuah jasa sampai di tempat tujuan lebih penting dibanding apasih jasanya, kebanyakan pelanggan tidak pernah memiliki akses kepada manajer senior. Mutu merupakan interaksi awal mewarnai pandangan pelanggan tentang keseluruhan organisasi, dan kemudian organisasi harus menemukan cara untuk memotivasi pekerja garis depan agar selalu menyampaikan hal yang terbaik kepada pelanggan.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan dan produktivitas dalam jasa. Satu-satunya indikator prestasi yang penting dalam jasa adalah kepuasan pelanggan. Tujuan analisis mutu adalah lebih tepat digunakan untuk melihat pendidikan sebagai sebuah industry jasa dari pada sebagai sebuah proses produksi.pandangan semacam ini sangat dibutuhkan institusi untuk mendefinisikan jasa dan standar yang akan mereka berikan. Hal ini harus dilakukan secara bersama-sama dengan seluruh kelompok pelanggan, termasuk diskusi secara langsung dengan kepala daerah setempat, para orang tua, dan denga industri bisnis melalui kerjasama pendidikan dan bisnis setempat.

Manajemen merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan, yang dilakukan oleh seorang individu-individu yang menyumbangkan upaya terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara Manajemen Sumber Daya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia adalah sebuah kegiatan untuk melakukan tindakan-tindakan dalam ketenagakerjaan, sedangkan pelakunya disebut dengan manajer. Tugas-tugas oprasional melului upaya-upaya kelompok anggotanya.

Satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia merupakan satuan kerja penunjang terhadap semua satuan kerja lain dalam organisasi. Besar kecilnya satuan kerja pengelola sumber daya manusia tentunya tergantung antara lain pada besar kecilnya organisasi yang harus dilayaninya.

Manajemen mencakup pengadaan meliputi analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, job discreption. Dan pelatihan serta pengembangan tenaga sangat diharapkan kualitasnya untuk menunjang pendidikan yang baik.

Dari proses pengadaan berfungsi untuk memperoleh jenis serta jumlah yang tepat dan sesuai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam mencapai sasaran organisasi. Inti pengadaan sumber daya manusia di suatu organisasi. Sementara, dalam pelatihan bertujuan untuk memperoleh keterampilan teknik oprasional secara sistematik. dan pengembangan untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis.

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia di sekolah yang baik, sangat terlihat hhasil yang memuaskan yaitu kegiatan penentuan kebutuhan guru berjalan dengan lancar, tanpa ada kekeliruan. Karena, dengan adanya manajemen yang baikakan dilaksanakan pelayanan dengan penuh kehati-hatian, terorganisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langsung dan terkontrol, sehingga didapatkan guru yang professional. Terutama dalam hal relevansi, efisiensi, efektifitas, serta akuntabilitas.

Sehingga guru memiliki loyalitas yang tinggi yang bisa dipertanggung jawabkan. Baik dalam menggunakan sarana belajar dan media pembelajaran, siswa memiki prestasi akademik dan non akademik yang bisa mengangkat nama baik sekolah.disini dpat dikatakan bahwa implementasi penjaminan mutu dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik, merupakan faktor penentu keberhasilan sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id