

**MANAJEMEN *BALANCE SCORECARD* PERSPEKTIF
LEARNING AND GROWTH RA MARYAM PLANJAN DALAM
MENINGKATKAN MUTU GURU**



**Oleh : USWANTI
NIM : 1910620**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM
NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
TAHUN 2021**

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu 'alaikum wr., wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan pembinaan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Manajemen *Balance Scorecard* dalam *Perspektif Learning and Growth* RA Maryam Planjan dalam Meningkatkan Mutu Guru, yang ditulis oleh :

Nama : **Uswanti**
NIM : 1910620
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu 'alaikum wr., wb

Kebumen, 1 Maret 2021
Pembimbing



Dr. Imam Satibi, M.Pd.I

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul "Manajemen *Balance Scorecard* dalam *Perspektif Learning and Growth* RA Maryam Planjan dalam Meningkatkan Mutu Guru," telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 08 - April - 2021
Pukul : 11:00 - 11:30 WIB

Oleh:

Nama : Uswanti
NIM : 1910620
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis :

Ketua Sidang : Faisol, M. Ag
Sekretaris Sidang : Fikria Najitama, M.S.I
Penguji I : Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
Penguji II : Dr. Sudadi, M.Pd.I

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Kebumen, 8 April 2021

Sekolah Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur



Dr. Sulis Rokhmawanto

NIDN. 21310385

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Uswanti**

NIM : 1910620

Program Studi : Managemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini saya yang kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apa bila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 8 April 2021
Yang Membuat Pernyataan



Uswanti
NIM. 1910620

MOTTO

“Tiada ucapan seindah doa”

“Dari Abu Hurairah, bahwasanya Nabi Muhammad SAW bersabda :

“Sesungguhnya hamba-hamba yang berbicara dengan kata-kata yang diridha'i Allah Azza Wa Jalla tanpa berfikir panjang, Allah akan mengangkatnya beberapa derajat dengan perkataanya itu”

(HR. Tirmidzi)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen yang kubanggakan
2. Ibu Suparmi, Bapak Mad Mukhson yang memberikan restu serta doa dan Mertuaku Bapak Hadi Priyono almarhum dan Ibu Lasipah almarhum
3. Suami tercinta Kardiman yang selalu memberi dukungan lahir serta batin dan Anaku tersayang Shabrina Fatmawati dan Aulia Nafiah.
4. Saudara-saudaraku dan teman-temanku tersayang yang selalu mendoakan kesuksesanku
5. Keluarga Besar RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap.
6. Pembaca yang budiman.

ABSTRAK

Uswanti NIM. 1910620. Manajemen *Balance Scorecard* dalam *Perspektif Learning and Growth* RA Maryam Planjan dalam Meningkatkan Mutu Guru.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh bagaimana RA Maryam Planjan dalam menentukan menjaga keseimbangan dalam mengelola lembaganya, sehingga mampu pertumbuhan dan mutu guru dapat tetap terjaga. Pengelolaan manajemen strategi visi dan misinya yang *smart* membuat perkembangan dan pertumbuhan lembaga ini semakin baik, dalam era digitalisasi harus mampu bersaing untuk menjaga keseimbangan . Rumusan masalah dalam penelitian ini bagaimanakah perspektif *learning and growth* dalam peningkatan kemampuan guru, dalam era kemajuan teknologi dan bagaimana memotivasi guru agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif pada peningkatan sumber daya manusia yang meliputi kemampuan dalam mengembangkan guru, kemampuan menguasai kecanggihan teknologi dan bagaimana memotivasi guru untuk menjadi lebih bermutu di RA Maryam Planjan. Peneliti sebagai instrument utama dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Seluruh data dianalisis dengan model interaktif dengan alur: pencatatan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: *Pertama* perencanaan, pelaksanaan pengembangan guru melalui beberapa tahapan diantaranya analisis kebutuhan, dan menetapkan dalam program kerja serta visi misi lembaga strategi yang disusun berdasarkan prioritas kebutuhan, kemudian pelaksanaan program . *Kedua* peningkatan kemampuan dalam kecanggihan informasi dan teknologi dilakukan dengan penuh komitmen oleh guru dalam upaya menjadi guru yang berkompeten dan mampu mengikuti arus perkembangan digitalisasi dengan model pelatihan , work shop, tutor sebaya . *Ketiga* pengelolaan motivasi guru berjalan dengan baik dengan beberapa model, yang oleh pimpinan lembaga serta semua *stakeholder*, dengan semangat selalu ingin belajar untuk menjadi lebih baik dan mengikuti beberapa ajang kompetisi. Secara keseluruhan program visi dan misi berjalan dengan baik sesuai strategi yang ditentukan, dan hasil evaluasi telah menghasilkan beberapa prestasi yang baik, peningkatan sumber daya manusia untuk menjaga keseimbangan keberlangsungan lembaga di dalam melayani konsumen telah berjalan dengan baik sehingga meningkatkan capabilitas lembaga RA Maryam Planjan.

Kata Kunci : *human capital, organization capital dan information capital*

ABSTRACT

Uswanti NIM. 1910620. Management of Balance Scorcard in Learning and Growth Perspective RA Maryam Planjan in Improving Teacher Quality.

This research is motivated by how RA Maryam Planjan determines how to maintain a balance in managing his institution, so that the growth and quality of teachers can be maintained. Smart management of vision and mission strategic management makes the development and growth of this institution even better, in the era of digitalization it must be able to compete to maintain balance. The formulation of the problem in this study is how to increase the ability of teachers, in an era of technological advancement and how to motivate teachers to become quality human resources.

This research uses qualitative research on improving human resources which includes the ability to develop teachers, the ability to master technological sophistication and how to motivate teachers to become more qualified in RA Maryam Planjan. Researcher as the main instrument with data collection techniques through observation, interviews and documentation study. All data were analyzed using an interactive model with the flow: data recording, data reduction, data presentation and conclusions.

The results of this study can be concluded that: First planning, implementing teacher development through several stages including needs analysis, and determining the work program and vision and mission of strategic institutions that are compiled based on priority needs, then program implementation. Secondly, increasing the ability in the sophistication of information and technology is carried out with full commitment by the teacher in an effort to become a competent teacher and able to follow the flow of digitalization development with a training model, work shop, peer tutor. Third, the management of teacher motivation runs well with several models, which by the leadership of the institution and all stakeholders, with enthusiasm always want to learn to be better and participate in several competitions. Overall the vision and mission program runs well according to the determined strategy, and the results of the evaluation have resulted in several good achievements, increasing human resources to maintain the balance of the sustainability of the institution in serving consumers has gone well so as to increase the capability of the RA Maryam Planjan institution.

Keywords : human capital, organization capital dan information capital

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki

22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	‘	Apostrof
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua dipotong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
 - a. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (*الْفَاتِحَةُ* = *al-fātiḥah*), (*الْعُلُومُ* = *al-‘ulūm*), dan (*قِيمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (*حَدٌّ* = *ḥaddun*), (*سَدٌّ* = *saddun*), (*تَيِّبٌ* = *ṭayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (*الْبَيْتُ* = *al-bayt*), (*السَّمَاءُ* = *al-samā’*).
6. *Tā’ marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā’ marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (*رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru’yat al-hilāl*).

Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (*رُؤْيَةُ* = *ru’yah*), (*فُقُهَاءُ* = *fuqahā’*).

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang dapat penulis ucapkan selain ungkapan Syukur Al-Hamdulillah, penulis sanjungkan kehadiran Illahi Rabby, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, guna melengkapi syarat mencapai gelar Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Adapun Penulisan Tesis ini Berjudul “Manajemen *Balance Scorecard* dalam *Perspektif Learning and Growth* RA Maryam Planjan dalam Meningkatkan Mutu Guru”. Dalam penyusunan tesis ini tidak mungkin lepas dari bantuan, bimbingan dan pengarahan yang penulis terima dari berbagai pihak. Oleh karena itu saya sampaikan *Jazaakumullah akhsanal jazaa*.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Imam Satibi, M.Pd.I selaku Rektor IAINU Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I selaku Direktur Pascasarjana IAINU Kebumen.
3. Dr. Imam Satibi, M.Pd.I selaku pembimbing yang telah banyak membantu dan mengarahkan dalam penulisan tesis ini.
4. Nurchasanah, S.Pd.I selaku kepala RA Maryam Planjan Kesugihan yang telah berkenan memberi ijin kepada saya untuk mengadakan penelitian.
5. Semua pihak yang telah membantu baik selama belajar maupun penulisan tesis ini.

Semoga amal baik dan jasa-jasanya diterima oleh Allah SWT., dan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis mohon dengan hormat demi kesempurnaan sudilah memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga kita semua senantiasa mendapatkan taufik, hidayah, inayah dan ridla dari Allah SWT.

Kebumen, 1 Maret 2021

Penulis

Uswanti

DAFTAR ISI

HALAMA SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
A. Manajemen Balanced Scorcard	13
B. Perspektif Learning and Growth.....	42
C. Motivasi Guru	43
D. Kajian Penelitian Terdahulu	53
BAB III METODE PENELITIAN.....	69
A. Jenis Penelitian.....	69
B. Tempat dan Waktu Penelitian	71
C. Subyek Penelitian	72
D. Teknik Pengumpulan dan Keabsahan Data	73
E. Keabsahan Data	78

F. Teknik Analisis Data	79
BAB IV HASIL PENELITIAN	83
A. Gambaran Umum Lokasi RA Maryam Planjan Kabupaten Cilacap	83
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	94
1. Perspektif <i>learning and growth</i> dalam upaya meningkatkan kapasitas guru di RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap	94
2. Perspektif <i>learning and growth</i> peningkatan kemampuan informasi dan teknologi di RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap	106
3. Perspektif <i>learning and growth</i> mengelola peningkatan motivasi guru di RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap.....	109
C. Pembahasan Hasil Penelitian	112
1. Perspektif <i>learning and growth</i> dalam upaya meningkatkan kapasitas guru di RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap	112
2. Perspektif <i>learning and growth</i> peningkatan kemampuan informasi dan teknologi di RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap	115
3. Perspektif <i>learning and growth</i> mengelola peningkatan motivasi guru di RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap.....	117
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	119
A. Simpulan.....	119
B. Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Struktur organisasi RA Maryam Planjan	85
Tabel 4.2 Data Pendidik RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap	91
Tabel 4.3 Prestasi yang telah diraih oleh RA Maryam Planjan	92
Tabel 4.4 Keadaan siswa RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap	92
Tabel 4.5 Kegaitan pengembangan sumber daya manusia di RA Maryam Planjan.....	104
Tabel 4.6 Pembagian tugas guru RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap.....	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Lokasi sekolah

Gambar 1.2 Piala hasil prestasi

Gambar 1.3 Kondisi saat wawancara

Gambar 1.4 Lokasi plang sekolah

Gambar 1.5 Lokasi halaman sekolah

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin dan Keterangan Penelitian	127
Lampiran 2 Matrik Penelitian	128
Lampiran 3 Jadwal Kegiatan Penelitian.....	129
Lampiran 4 Lembar Observasi	130
Lampiran 5 Pedoman Wawancara	131
Lampiran 6 Pedoman Dokumentasi.....	132
Lampiran 7 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian.....	133
Lampiran 8 Dokumentasi Foto Penelitian	134
Lampiran 9 Riwayat Hidup	135

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Anak terlahir ke dunia dalam keadaan suci bagaikan kertas putih, orang-orang disekitarnya yang akan memberikan aneka warna bagaikan pelangi. Anak merupakan karunia Allah Yang Maha Kuasa yang harus disyukuri. Ia merupakan penerus garis keturunan yang dapat melestarikan pahala bagi orang tua sekalipun orang tuanya telah meninggal dunia. Ia adalah amanah Allah yang wajib ditangani secara benar apakah anak akan menjadi Nasrani atau Majusi sebagaimana diriwayatkan dalam hadits.

*“Telah menceritakan kepada kami Adam telah menceritakan kepada kami Ibnu Dza’bi Abi Az Zuhry dari Abu Salamah bin ‘Abdurrahman dari Abu Hurairah radliallahu ‘anhu berkata; Nabi SAW bersabda : “Setiap anak dilahirkan dalam keadaan fitrah. Kemudian kedua orang tuanyalah yang akan menjadik ananak itu menjadi Yahudi, Nashrani atau Majusi sebagaimana binatang ternak yang melahirkan binatang ternak dengan sempurna. Apakah kalian melihat ada cacat padanya?
(HR.Bukhari)¹*

Berdasarkan hadits di atas dijelaskan bahwa anak lahir dalam keadaan yang fitrah, adapun baik buruknya perilaku seorang anak tergantung bagaimana orang tua mendidiknya. Karena pada periode-periode awal kehidupannya anak akan menerima arahan dari orang tuanya, maka tanggung jawab untuk mengarahkan pada kebaikan ada pada pundak orang tua. Sebab fase awal dari kehidupan anak merupakan masa yang paling penting.

Keberadaan anak yang belum mampu untuk hidup mandiri tentunya sangat membutuhkan orang-orang disekitarnya sebagai tempat berlindung. Berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2002 tentang perlindungan anak, yang berkewajiban dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan perlindungan anak adalah negara, pemerintah, masyarakat, keluarga dan

¹ Jalaluddin, *Psikologi Agama*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007 hlm 63

orang tua.²

Dalam Undang-Undang Sisdiknas telah ditegaskan Pendidikan Anak Usia Dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani serta rohani supaya anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang mencakup pendidikan RA, TK, KB, dan Pos PAUD. Raudhatul Athfal (RA) menjadi bagian dari pendidikan anak usia dini yang bernaungan dibawah Kantor Kementerian Agama. Kasi Pendidikan Madrasah menjadi bagian dari pelaksanaan pembinaan dan pengawasan lembaga-lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama.

Pembenahan manajemen pendidikan anak usia dini harus dilakukan karena memiliki fungsi dan kedudukan yang sangat penting dalam mengembangkan dan menyiapkan pribadi peserta didik secara utuh dan menyeluruh. PAUD merupakan salah satu jenjang yang paling strategis, serta menentukan perjalanan dan masa depan secara keseluruhan dan menjadi pondasi bagi penyiapan anak memasuki pendidikan dasar. Secara nasional, kebijakan yang mengatur pendidikan secara umum, yang di dalamnya terdapat PAUD, dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 20/2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dan selanjutnya pemerintah mengeluarkan PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) serta Permendiknas Nomor 58 tahun 2009 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini.

Pendidikan anak usia dini konsepnya adalah belajar sambil bermain, namun dalam hal ini pendidik harus mampu merancang program-program pembelajaran yang menyenangkan menantang dan membahagiakan peserta didik dengan cara menyajikan materi yang bervariasi inovatif serta berkesinambungan dibuktikan dengan hasil evaluasi perkembangan peserta

² Dikdik. M. Arief Mansur dan Elisatris Gultom, *Urgensi Perlindungan Korban Kejahatan Antara Norma dan Realitas*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, cet.1, hal. 1

didik.

Menurut Gardner menunjukkan bahwa usia dini memegang peranan yang sangat penting karena perkembangan otak manusia mengalami lompatan dan berkembang sangat pesat pada usia tersebut, yakni mencapai 80%. Ketika dilahirkan ke dunia, anak telah mencapai perkembangan 25%, sampai usia 4 tahun perkembangannya mencapai 50%, dan sampai 8 tahun mencapai 80%, dan sampai usia 18 tahun. Ini berarti anak usia dini memiliki masa perkembangan otak yang sangat dahsyat, dan perlu mendapatkan layanan yang optimal melalui pembenahan manajemen pendidikan dan lingkungan yang kondusif.

Pendidikan ditingkat satuan Raudhatul Atfal (RA) berperan sangat penting dalam dunia pendidikan, pada masa tersebut terdapat situasi yang disebut dengan “*Golden Age*” yaitu merupakan masa usia emas anak antara umur 0 sd 6 tahun. Pada masa usia emas terjadi pematangan fungsi-fungsi fisik dan psikis yang siap merespon stimulasi yang datang dari lingkungannya.³

Pertumbuhan jumlah jaringan otak dipengaruhi oleh pengalaman yang diperoleh pada awal kehidupan anak-anak, terutama pengalaman yang menyenangkan. Fase perkembangan ini memiliki potensi yang luar biasa dalam megembangkan aspek-aspek perkembangan dan pertumbuhan anak.

Piaget berpendapat bahwa periode kognitif sensori-motorik pada anak terjadi pada usia 0-24 bulan, pada masa ini intelegensi anak baru nampak dalam bentuk aktivitas motorik sebagai reaksi stimulasi sensorik. Dalam stadium ini yang penting adalah tindakan konkrit dan bukan kegiatan *imaginer* atau hanya dibayangkan saja. Pembagian yang paling banyak ada pada stadium pokok yang pertama yaitu stadium sensori motorik, maka pembelajaran di tingkat Raudhatul Athfal (RA) menggunakan metode bermain.

Ljublinskaja memandang permainan sebagai permainan realitas,

³ Monks, *Psikologi Perkembangan*, cet. VIII, (Yogyakarta : UGM. 2004), hlm 74

sebagai bentuk awal memperoleh pengetahuan.⁴ Groot berpendapat bahwa permainan harus dipandang sebagai latihan fungsi-fungsi yang sangat penting dalam kehidupan dewasa nanti.⁵ Jika kemampuan anak yang sangat luar biasa itu tidak dikembangkan, maka perkembangan akan terhambat. Pengasuhan dan pendidikan anak usia dini yang berkualitas juga memiliki pengaruh yang berlangsung seumur hidup serta masa kecil anak akan menjadi pembelajaran ketika tumbuh dewasa yang akan diaplikasikan dalam kehidupan keluarga, sekolah dan masyarakat.

Sebagai pendidikan formal RA harus mampu melaksanakan penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan, maka harus didukung dengan kebijakan nasional dan pengelolaan yang tepat oleh pemimpin ditingkat satuan pendidikan tersebut dengan harapan dapat meluluskan siswa yang berkembang dengan baik dalam bidang nilai agama dan moral, sosial emosional, bahasa, kognitif, fisik motorik dan seni. Pendidik yang profesional akan sangat menentukan hasil prestasi siswa baik di bidang akademik maupun non akademik.

Pada masa pandemi covid-19 pendidikan mengalami pembatasan, semula pembelajaran dilakukan secara tatap muka berubah menjadi on line sesuai dengan SKB 4 Menteri (Surat Kesepakatan Bersama) dalam upaya penanganan dimasa pandemi untuk menjaga jarak, memakai masker dan mencuci tangan. Pendidik menghadapi tantangan pembelajaran dimasa pandemi covid-19 yang dialami oleh indonesia pada khususnya dan beberapa negara pada umumnya.

Manajemen Sumber Daya manusia (SDM) dalam hal ini adalah pendidik atau guru RA harus mampu mengantarkan peserta didiknya sesuai dengan zamannya sebagaimana diuraikan diatas tentang pentingnya pendidik RA yang profesional, tentunya hal tersebut bukan hal yang mudah harus ada pembenahan, pembinaan dan pengawasan. Perkembangan era globalisasi dan kemajuan IPTEK seperti saat ini sangat cepat, perubahan

^{4,5} Monks, *Psikologi Perkembangan*, cet. VIII, (Yogyakarta : UGM. 2004), hlm ,132

dalam segala aspek kehidupan tidak dapat dihindari lagi harus diikuti dan dikuasai.

Mathis menyimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen SDM adalah perekonomian dan perkembangan teknologi, keterdesiaan dan kualitas tenaga kerja, kependudukan dengan masalah-masalahnya, serta restrukturisasi organisasi.⁶

Maka dari itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi, perusahaan atau lembaga pendidikan apabila ada kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam pencapaian tujuannya. Manajemen SDM adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, dan tenaga kerja lainnya.

Memanajemen sebuah lembaga pendidikan menjadi amanah yang luar biasa bagi pimpinan atau manajer di sekolah tersebut. Sebagaimana disampaikan dalam sebuah hadits :

“ Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban mengenai orang yang kamu pimpin ” (HR.Muslim)

Pemimpin lembaga pendidikan Raudhatul Athfal (RA) dalam hal ini harus mampu mengarahkan, membina dan mengevaluasi organisasi yang dipimpin dengan berbagai tantangan zaman dan perkembangan IPTEK yang sangat cepat di segala bidang kehidupan termasuk dalam bagaimana pembelajaran di tingkat jenjang Raudhatul Athfal dapat tetap berkembang dengan baik dengan cara memajemen sumber daya manusia (SDM) yang profesional.

Satu hal yang istimewa adanya lembaga RA mayoritas diselenggarakan oleh masyarakat atau yayasan. Tentunya hal ini menggembirakan, ada upaya sadar dan terstruktur tentang arti pentingnya pendidikan di jenjang RA dimasyarakat sudah menjadi kebutuhan para

⁶ Hizbul Muflihini, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hlm. 9

orang tua dalam menyiapkan peserta didik sebelum memasuki jenjang sekolah dasar atau Madrasah Ibtidaiyah (MI/SD) dan tidak dipungkiri bahwa masyarakat antusias untuk memasukan putra putrinya ke RA.

RA memiliki beberapa fungsi diantaranya meningkatkan kesehatan fisik dan mental anak, melatih mandiri, mengoptimalkan potensi yang ada pada anak, melatih sosial emosional , melatih daya kreatifitas, melatih kemandirian, sejak dini ilmu agama dan seni.

Mulyasa, dalam bukunya Manajaemen PAUD menyatakan bahwa manusia mempunyai tujuh macam intelegensi diantaranya adalah

1. *Musical intelegensi* (musikalitas)
2. *Logical mathematical* (logika matematika)
3. *Bodily kinesthetic intelligence* (kelenturan tubuh)
4. *Linguistik intellegensi* (kecerdasan dalam bidang kebahasaan)
5. *Spacial intellegensi* (kecerdasan ruang)
6. *Interpersonal intellgensi* (kecerdasan terkait dengan pribadi)
7. *Intrapersonal intellegensi* (kecerdasan hubungan antarpersonal)⁷

Pada masa usia dini ketujuh macam kecerdasan itu berkembang secara optimal, tetapi ada kalanya kecerdasan itu sudah mulai nampak. Uraian diatas menggambarkan bahwa lingkungan sangat berpengaruh terhadap perkembangan anak. Sehubungan dengan hal tersebut baik lingkungan keluarga, sekolah, maupaun masyarakat harus memberikan kondisi yang baik pada anak agar ketujuh kecerdasan yang dimiliki dapat berkembang. RA dengan kondisi lingkungan yang baik, Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah tenaga pendidik yang profesional akan sangat mendukung perkembangan setiap kecerdasan anak.

Pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran di RA perlu menjadi perhatian khusus seorang kepala madrasah untuk menjamin mutu sebuah lembaga pendidikan yang kita pimpin di samping pengelolaan atau memanaajemen kita juga tidak boleh melupakan pengendalian. Ada dua syarat pengendalian

⁷ Mulyasa, *Manajemen PAUD*, cet. II, (Bandung : PT Rosda Karya. 2012), hlm 57

yaitu *Planning* (perencanaan) perencanaan yang jelas dan *Organisation* (organisasi) sebuah organisasi yang dijabarkan dalam struktur organisasi yang jelas.

Berbicara tentang pengukuran pengendalian mutu sebuah lembaga pendidikan menurut Nana dalam bukunya yang berjudul “Pengendalian Mutu Pendidikan” mengatakan bahwa ada tiga hal dalam cara mengendalikan mutu yang dilakukan oleh seorang pemimpin diantaranya *feedforward* (pengendalian umpan), *concurrent controls* (pengendalian pelaksanaan pekerjaan), dan *feedback controls* (pengukuran dan kebaikan).⁸

Feedforward yaitu pengendalian suatu pekerjaan oleh pemimpin dengan cara mengantisipasi pekerjaan yang belum dimulai kemungkinan masalah yang akan timbul dan melakukan tindakan-tindakan pencegahan. *Concurrent controls* yaitu pengendalian suatu pekerjaan oleh pemimpin dengan cara memusatkan kegiatan pengendalian pada apa yang sedang berjalan atau proses pelaksanaan pekerjaan cara ini disebut juga dengan istilah *steering controls*. *Feedback controls* yaitu pengendalian suatu pekerjaan oleh pemimpin dengan cara umpan balik atau disebut juga *postaction controls* yaitu pengukuran dan perbaikan dilakukan setelah kegiatan dilakukan.

Pengukuran keberhasilan visi dan misi RA harus dapat terbaca dengan hasil yang nyata dan jelas dalam hal ini program pengembangan sumber daya manusia untuk mendapatkan *out put* hasil pembelajaran yang memuaskan dan dapat menghasilkan kesuksesan.

Menurut Handoko menyatakan bahwa ada empat ciri atau sifat yang dipandang cukup mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan untuk memimpin program dalam sebuah organisasi yaitu (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dalam keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi.⁹

⁸ Nana Syaodih dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah*, Cet I (Bandung, Refika Aditama, 2006) hlm 46

⁹ Hizbul Muflihah, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hl 66

Diantara indikator yang dapat dicapai sebagai petunjuk keberhasilan atau efektivitas memimpin pendidik di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya hasil produksi dan pemberian pelayanan.
2. Keberhasilan pendelegasian wewenang
3. Struktur organisasi berjalan sesuai dengan kebutuhan
4. Target selalu dapat tercapai sesuai ketentuan waktu
5. Organisasi dapat beradaptasi dengan cepat, terhadap tuntutan perkembangan dan perubahan yang terjadi.¹⁰

Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusia atau aspek sosial yang bersifat *human*, antara lain berupa iklim tempat kerja yang nyaman, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja, ada rasa disiplin, tanggung jawab dan memiliki moral yang tinggi dalam organisasi. Terdapat rasa kerjasama yang tinggi dalam organisasi, loyalitas dan terdapat jaminan-jaminan yang memuaskan.

Reeves mengungkapkan bahwa yang mempengaruhi efektivitas dan keberhasilan manajer adalah meliputi (1) kemampuan memotivasi, atau menggerakkan bawahan, (2) kemampuan melaksanakan komunikasi secara efektif, (3) kemampuan dalam mengambil keputusan atau pedoman kerja, (4) kemampuan dalam menghadapi konflik yang muncul, (5) kemampuan melakukan supervisi dan kontrol dan supervisi

Pengukuran keberhasilan dan efektifitas suatu lembaga pendidikan atau perusahaan dalam menjalankan semua visi dan misinya dapat dilakukan dengan *Balanced Scorecard*. Visi, misi dan strategi badan usaha merupakan serangkaian kalimat yang menunjukkan tujuan yang ingin dicapai. Persaingan lembaga pendidikan atau badan bisnis yang ketat membuat perusahaan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan tersebut sehingga dibutuhkan alat pengukuran kinerja yang dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam ukuran-ukuran yang mudah dipahami sehingga

¹⁰ Hizbul Muflihin, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hl 67

membantu menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan badan usaha.

Porter mengklasifikasi strategi ke dalam 3 jenis yaitu, *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Keberhasilan sebuah badan usaha tidak hanya didukung oleh sistem informasi dan teknologi serta finansial yang memadai tetapi juga yang tidak kalah pentingnya adalah kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM).¹¹

Persaingan yang sehat antar lembaga pendidikan juga menjadi perhatian oleh kepala madrasah beserta *stakeholder* dengan harapan lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat tetap menjaga stabilitas perolehan siswa dan itu membutuhkan kerja keras. Bermunculannya lembaga pendidikan anak usia dini menjadi penyemangat untuk selalu menjadi pilihan bagi para konsumen pendidikan. Strategi lembaga pendidikan anak usia dini harus mampu melayani dan mengayomi para penyayang, dan sudah pasti harus menggunakan manajemen yang tepat

Jerome S. Arcaro membuat model visual sekolah yang menerapkan mutu total. Sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima pilar, yaitu (1) berfokus pada pengguna, (2) keterlibatan secara total semua anggota, (3) melakukan pengukuran, (4) komitmen pada perubahan, serta (5) penyempurnaan secara terus menerus. Pilar-pilar tersebut dibangun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pegangan dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi pendidikan (sekolah) , tujuan jangka panjang dan jangka pendek, serta kriteria keberhasilan.¹²

Balanced scorecard membantu badan usaha menerjemahkan visi dan misi serta mengukur kinerja secara tepat dibandingkan sistem pengukuran kinerja tradisional karena pengukuran yang dilakukan dengan *balanced scorecard* diukur dari dua aspek yaitu aspek finansial dan non-finansial, eksternal dan internal serta jangka panjang dan jangka pendek. (Kaplan dan

¹¹ Jurnal, *Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, Vol. II, (Surabaya : No.02 2013)

¹² Nana Syaodih dkk ,*Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah*, Cet I (Bandung, Refika Aditama, 2006) hlm 46

Norton, 2000).¹³

Selain itu Balanced Score card juga merupakan sistem manajemen yang bertujuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam serangkaian tujuan kinerja yang, pada gilirannya, diukur, dipantau, dan diubah jika perlu, untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang diharapkan semakin meningkat dan lebih baik dengan kemampuan sumber daya manusia yang kompeten dibidangnya.¹⁴

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) lembaga pendidikan atau perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran agar pertumbuhan lembaga pendidikan semakin terukur sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan oleh satuan tingkat pendidikan anak usia dini dalam yaitu Raudhatul Athfal (RA) dengan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) guru yang baik.

Pembinaan kualitas guru merupakan bagian dari pembenahan untuk memperbaiki pembelajaran sekaligus meningkatkan mutu guru, tentunya hal tersebut menjadi tantangan kita bersama secara umum melaksanakan kegiatan belajar mengajar di jenjang Raudhatul Athfal (RA). Pada masa pandemi covid-19 ini model pembelajaran berubah menjadi *on line* sehingga menjadi tantangan untuk meningkatkan mutu guru.

Raudhatul Athfal (RA) Maryam Planjan yang beralamat di Jl. S. Parman Planjan Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap yang sudah sangat lama berdiri, dirintis mulai tahun 1979 dan memiliki ijin operasional dari Kantor Kementrian Agama Kabupaten Cilacap pada tahun 1989 termasuk lembaga pendidikan jenjang Raudhatul Athfal yang senior dibandingkan dengan lembaga setingkat lainnya dan banyak diminati oleh masyarakat sampai dengan hari ini.

Dilihat dari umurnya yang sudah cukup lama berdiri RA Maryam Planjan bisa dikatakan RA yang senior, sudah berjalan lebih dulu melayani

^{13,14} <https://www.journal.uny.ac.id/index.php/jpakun/article/view/854> diakses tgl 29.12. 2020

para konsumen pendidikan dengan baik dibandingkan dengan lembaga yang lain karena sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat dibuktikan dengan antusias para konsumen yang semakin meningkat disetiap tahun awal penerimaan peserta didik baru, dengan melayani peserta didik usia 4 dan 5 tahun RA Maryam Planjan menjadi pilihan bagi masyarakat sekitar dan dari luar desa Planjan.

Prestasi dalam bidang akademik dan non akademik mampu diraih oleh RA Maryam Planjan, disetiap tahun pelajaran pada ajang perlombaan kreativitas anak didik RA dan pendidik RA ditingkat kecamatan atau kabupaten selalu mendapatkan kejuaraan. Lokasi RA yang strategis serta pengembangan sarana dan prasarana di RA Maryam Planjan yang semakin tertata dan tersedia alat-alat bermain sesuai dengan standar pelayanan. Dengan menggunakan kurikulum RA yang diterbitkan oleh Kementrian Agama mendapat tambahan pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) menjadi daya tarik tersendiri disamping terdapat pula materi pembelajaran umum.

Memiliki progres yang bagus dan dengan visi “IMANE” (Islami, Mandiri, Amanah, Njawani, dan E.Learning) RA Maryam Planjan sudah terakreditasi pada tahun 2020 mendapatkan predikat “B”. Menetapkan indikator visi diantaranya adalah (a) dapat melaksanakan ibadah sesuai dengan tuntunan Al-Qur’an dan hadits (b) mampu mengurus diri sendiri (c) dapat menjalankan amanah dari wali murid dengan baik (d) menggunakan bahasa jawa setiap hari kamis (e) menerapkan *E.Laerning*, misi melaksanakan pembelajaran dan pembiasaan Islami seperti mengaji iqro, berwudhu, sholat berjamaah, hafalan asmaul husna, suratan pendek dan doa-doa pendek, serta kegiatan peragaan manasik haji.

Program ekstra kurikuler berupa drum band, menari dan aktif dalam kegiatan bakti sosial pada setiap tahun dilakukan dengan memberikan paket sembako kepada warga masyarakat miskin disekitar lingkungan sekolah. Kegiatan-kegiatan yang sudah berjalan membawa banyak manfaat diantaranya menjaga kepuasan konsumen, memberikan hasil prestasi-

prestasi lomba, melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik sehingga para pelanggan menjadi merasa sangat membutuhkan keberadaan lembaga pendidikan tersebut. Tanpa disadari hasil kerja keras pendidik dan semua *stakeholder* dapat menjaga kepuasan pelanggan.

Keberadaan RA Maryam bukanlah satu-satunya lembaga di desa Planjan, ada sekitar 4 lembaga pendidikan anak usia dini di desa tersebut, namun dari segi antusias konsumen RA Maryam Planjan menjadi pilihan masyarakat, dengan memiliki jumlah peserta didik yang lebih banyak dibandingkan dengan lembaga pendidikan setingkat lainnya. Minat konsumen yang terjaga adalah merupakan *out put* dari pengelolaan manajemen lembaga pendidikan yang baik, serta komitmen semua *stakeholder* yang ada.

Pada tahun 2019 RA Maryam Planjan meraih juara satu lomba pembuatan media pembelajaran dari barang bekas ditingkat kecamatan, serta juara dua lomba tahfid. Prestasi lainnya banyak sekali yang telah diraih dibawah kepemimpinan kepala RA Ibu Nurchasanah, S.Pd.I sekaligus ketua IGRA (Ikatan Guru RA) kabupaten Cilacap, aktif diberbagai kegiatan organisasi lainnya seperti pengurus IGRA tingkat provinsi beliau adalah seorang PNS dan beberapa karya telah dihasilkan karena beliau juga seorang penulis buku tingkat nasional.

Pendidik di RA Maryam Planjan 90% sudah memenuhi kualifikasi pendidikan sesuai Undang-Undang, hal ini menjadi modal sumber daya manusia (SDM) sehingga sangat sesuai dengan hasil prestasi sekolah dan keberhasilan pencapaian program-program yang direncanakan yang tertuang dalam visi dan misi lembaga tersebut, dan meskipun pada masa pandemi Covid-19 sedang berlangsung kegiatan dapat dilakukan dengan beberapa penyesuaian dan penanganan sesuai yang dibutuhkan meskipun ada beberapa pembatasan dengan harapan konsumen tetap dapat menikmati pelayanan dari guru.

Secara keseluruhan RA Maryam Planjan telah melakukan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah guru atau

pendidik dan seluruh *stakeholder* yang ada dengan baik. Tujuan organisasi yang dapat dicapai sesuai penjabaran visi dan misi, dapat meraih prestasi belajar, menjadi pilihan bagi para konsumen dan dapat melaksanakan program-program pembelajaran dengan baik.

Berangkat dari uraian diatas menjadi daya tarik bagi penulis untuk mengkaji lebih intensif tentang pengelolaan atau manajemen strategi untuk mencapai keberhasilan, dan mengelola sumber daya manusia dalam hal ini adalah guru atau pendidik dalam upaya meningkatkan mutu dan untuk mendapatkan data yang valid serta akurat di RA Maryam Planjan tentang “Manajemen *Balanced Scorecard* dalam Perspektif *Learning and Growth* di RA Maryam Planjan dalam Meningkatkan Mutu Guru” dan mampu menjawab persoalan-persoalan khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan mutu guru sehingga mampu tetap berkembang dan berinovasi dimasa sekarang dengan seimbang dan mampu menjadi pelanggan oleh konsumen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka fokus utama permasalahan dalam penelitian ini adalah menelaah bagaimana manajemen pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu guru di RA Maryam Planjan.

1. Bagaimana perspektif *learning and growth* RA Maryam Planjan dalam mengembangkan kapasitas guru ?
2. Bagaimana perspektif *learning and growth* RA Maryam Planjan meningkatkan kemampuan informasi dan teknologi ?
3. Bagaimana perspektif *learning and growth* RA Maryam Planjan dalam mengelola peningkatan motivasi guru ?

C. Tujuan Penulisan

Secara umum tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan tentang mengembangkan kapasitas guru di RA Maryam Planjan
2. Untuk menggambarkan kemampuan informasi dan teknologi di RA

Maryam Planjan

3. Untuk mengetahui pengelolaan motivasi guru di RA Maryam Planjan

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Berikut manfaat penelitian baik secara umum maupun praktis:

1. Secara umum
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dalam bidang pendidikan.
 - b. Memberikan kontribusi kaidah-kaidah dalam pengelolaan manajemen *balance scorard* dalam meningkatkan mutu guru dalam dunia pendidikan.
 - c. Memberikan kontribusi konseptual dalam pembelajaran
2. Secara khusus
 - a. Bagi RA Maryam Planjan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan atau umpan balik untuk kegiatan evaluasi memperbaiki manajemen pengembangan sumber daya manusia.
 - b. Bagi Kantor Kementerian Agama untuk menjadi bahan pertimbangan sebagai pengembangan pengambilan kebijakan.
 - c. Bagi perpustakaan IAINU Kebumen untuk menjadi bahan bacaan bagi pembaca.
 - d. Bagi generasi peneliti lebih lanjut untuk menjadi bahan sumber literasi

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Balance Scorecard

1. Grand teori

Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu *menagement*, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Efektif dalam hal ini adalah mencapai tujuan sesuai perencanaan, sedangkan efisien adalah melaksanakan pekerjaan dengan benar, terorganisir, dan selesai sesuai jadwal.¹⁵

Dalam sebuah perusahaan, terdapat masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manajer atau *head* hingga jajaran *top manager*. Fungsi dari seorang manajer ini sudah jelas adalah untuk mengatur kinerja karyawan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Armstrong menyatakan sebagai berikut :
Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan dan evaluasi atas program-program tersebut.¹⁶

Henry Fayol mendefinisikan manajemen hampir sama dengan para ahli lain, yaitu sebuah proses perencanaan,

¹⁵ Furtasan & Budi , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Cet I (Depok: PT Raja Grfindo Persada, 2020), hlm. 53

¹⁶ Sanerya Hendrawan, *Pengembangan Human Capital Perspektif Nasional Regional dan Global* (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2012) halm 57

pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.¹⁷

Seorang manajer akan mengevaluasi rencana sebelum mengambil tindakan dan kemudian memilih rencana manakah yang paling cocok digunakan. Sebagai sebuah sistem, manajemen akan melalui rangkaian-rangkaian yang akan memberikan dampak baik bagi sebuah organisasi. Dengan perencanaan yang baik, akan berpengaruh pada pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengorganisasian, seorang manajer dapat mengawasi dan mengontrol anak buahnya agar dapat melaksanakan tugasnya secara tepat. Pengarahan atau *directing* adalah usaha agar setiap anggota kelompok dapat bekerja untuk mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan dan fungsi pengarahan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sehat sehingga meningkatkan efisiensi dan eektivitas dalam bekerja.

Unsur-unsur dalam manajemen adalah manusia, uang, material, mesin, metode, dan pasar. *Human* (manusia) adalah unsur paling utama untuk menjalankan fungsi manajemen karena semua kegiatan dilaksanakan oleh manusia. Mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dikerjakan oleh manusia. Jadi jika unsur manusia tidak terpenuhi maka tidak akan pernah ada aktivitas dalam organisasi atau perusahaan. *Money and materials* (uang dan material) merupakan alat tukar sekaligus alat ukur nilai. Besar kecilnya sebuah kegiatan dalam perusahaan dapat diukur melalui seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk menanggung biayanya. Tersedianya uang sebagai modal membuat manajemen lebih leluasa dalam mencapai tujuan akhir perusahaan. *Machine* (mesin) merupakan bagian dari alat untuk proses pekerjaan

¹⁷ Hizbul Muflihin, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hlm 20

menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mesin dan manusia tidak bisa dipisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya. *Market* (pasar) adalah unsur untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan diminati oleh pasar. Untuk menentukan pasar perlu dilakukan kajian secara mendalam sehingga produk tepat sasaran. Dalam usaha menguasai pasar, perusahaan perlu memiliki produk yang berkualitas yang sesuai dengan daya beli pasar, dengan manajemen yang baik, membuat kegiatan perusahaan menjadi lebih tertata dan bisa diawasi.

Balanced scorcard dimana mendapat mendapat imbuhan “*balanced*” dan *score*, maksudnya adalah angka (*grade*) atau *score* mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kerja. *Balance* artinya keseimbangan meliputi makna yang tak terbatas, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling pas dari berbagai perspektif. Keseimbangan dalam *balance scorcard* memiliki basis yang kuat secara filosofis. *Balance scorcard* merupakan merupakan sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis.¹⁸

Balance Scorcard merupakan *contemporary management tool*, yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan atau organisasi. *Balance* berarti berimbang dan *Scorcard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor hasil kerja seseorang. Kini kartu ini digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personal dimasa yang akan datang dengan hasil kinerja sesungguhnya. Sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja personel yang bersangkutan yang diukur secara

¹⁸Dadang Dally, *Balanced Scorcard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*. Cet II (Bandung : PT.Remaja Rosdakarya, 2010) halm 49

berimbang.¹⁹

Dari dua aspek yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern, dan ekstern. Dengan demikian perbandingan prestasi dari tiap personal dapat terdeteksi dari hasil skor yang dianalisa.²⁰

Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja. *Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode sebelumnya.²¹

Robert S. Kaplan dan David P. Norton Menurut Mayo mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang akan menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan

^{19,19} Jurnal Manajemen dan Akuntansi “ *Balance Scorecard dan Manajemen Strategik* .Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman Jawa Tengah Alimudin, A. / Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis, 5 (2) 2017, 194-205 ISSN 2302-2663 (online) DOI: doi.org/10.21009/JPEB.005.2.6

²¹ Mulyasa, *Manajemen PAUD*, cet. II, (Bandung : PT Rosda Karya. 2012), hlm 57

pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode sebelumnya.²²

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan Visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Robert S. Kaplan dan David Norton menjelaskan bahwa banyaknya perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja dan yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial. Jadi apa yang baru, pada yang disebut seperangkat ukuran “ yang seimbang” (*balanced*). *Balance Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taksis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis , untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting karena :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut Niven , sistem pengukuran kinerja didefinisikan sebagai alat yang digunakan untuk melihat apakah seseorang telah berhasil mencapai tujuan dan bergerak maju menuju kesuksesan dalam penerapan strategi. Pengukuran kerja merupakan proses menilai hasil kerja dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* sama pentingnya dan memiliki hubungan satu dengan yang lainnya, tetapi perspektif *learning and growth* merupakan pondasi dalam hal ini dikarenakan menjadi faktor pendorong peningkatan

²² Nana Syaodih dkk ,*Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah*, Cet I (Bandung, Refika Aditama, 2006) hlm 12

kinerja dari tiga perspektif *balanced scorecard* lainnya.²³

Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal/bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).²⁴

Ukuran kinerja dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif, indikator kinerja adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain. Indikator kerja *output* adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik. Indikator kinerja *outcome* adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka menengah (efek langsung). Indikator kerja *benefit* adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kerja *impact* adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditentukan.

Prinsip *balanced scorecard* juga menerapkan tiga prinsip yang mampu membuat strategi yang ditetapkan dapat dijelaskan ke dalam elemen-elemen di dalam *balanced scorecard* yaitu :

1. *Balanced scorecard* menekankan pada relasi sebab akibat. Setiap perspektif di dalamnya mempunyai tujuan atau sasaran yang strategis yang dapat berjumlah lebih dari satu. Sasaran strategis itulah yang harus mampu menjelaskan sebab-akibatnya. Hubungan sebab akibat ini terkait bagaimana sasaran strategis

²³ Mulyasa, *Manajemen PAUD*, cet. II, (Bandung : PT Rosda Karya. 2012), hlm 118

²⁴ Dadang Dally, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*. Cet II (Bandung : PT.Remaja Rosdakarya, 2010) halm 45

yang telah dimiliki perusahaan dapat menjelaskan mengapa suatu kondisi terjadi serta dampak yang akan terjadi, seperti kenapa terjadi, penurunan pelanggan, kenapa motivasi karyawan turun, dan lainnya.

2. Kedua adalah ukuran hasil dan pendorong atau pemicu kerja. Ukuran tersebut sebagai panduan untuk mengetahui keadaan atau perubahan perusahaan.
3. Berhubungan dengan keuangan perusahaan. Setiap korelasi antara sebab dan akibat dan bersangkutan dengan target keuangan yang ditetapkan organisasi ²⁵

Tujuan utama dari *balance scorecard* untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan, sehingga perlu menentukan komponen dalam *balance scorecard* yaitu :

1. Misi dan visi tujuan organisasi
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
3. Kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal
4. Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Manfaat *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal dan proses belajar dan pertumbuhan dan pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan;
2. Keseimbangan antara *outcomes measures* (pengukuran keluaran) yang merupakan hasil dari masa lalu dan *performance driver* (pemicu kinerja) di masa akan datang;
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan unsur subyektivitas berkaitan

²⁵ Fajar Nur'Aini DF *Teknik Analisis SWOT* Yogyakarta cet I (Quadrant , 2016) Halm 56

dengan pengukuran Pemicu kinerja masa akan datang yang membutuhkan pertimbangan.

Menurut Mayo mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang akan menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya.²⁶

Kelebihan dari *balanced scorcard* adalah sebagai berikut :

1) *Balanced scordard* adalah salah satu pengukuran yang bersifat komperhensif. Aspek yang diukur tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif. 2) sebuah konsep yang cepat dan menyesuaikan dengan perusahaan.3) mengarahkan perusahaan untuk fokus dalam dalam mencapai tujuan. 4) memiliki jangka pendek dan jangka menengah. 5) mampu mengukur secara objektif.²⁷

Manajemen Sumber Daya manusia (*human capital*), disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasarkan pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia- bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Amstrong mengatakan sumber daya manusia tentang

²⁶ Hizbul Muflihin, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hlm.127

diakses tanggal 28 12 2020 pukul 19.57

²⁷ Fajar Nur'Aini DF *Teknik Analisis SWOT* Yogyakarta cet I (Quadrant , 2016) Hlm 31

bagaimana mengelola orang-orang terbaik dalam kepentingan organisasi, artinya memaksimalkan tenaga kerja dengan baik, dan melakukan pendekatan supaya memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Swasto, program pelatihan karyawan terbagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training* pelatihan *on the job training* adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dengan melaksanakan secara aktual dalam pekerjaannya dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan di tempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan.²⁸

Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (*human capital*) dalam hal ini dijabarkan dengan manajemen dunia pendidikan Islam yaitu suatu proses penataan/pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan non manusia dalam menggerakannya untuk mencapai tujuan pendidikan islam secara efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Capital*) terbentuk dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Terminologi manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁹ Menurut Stoner MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Peningkatan sumber daya

²⁸ Bambang Swasto , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , (Malang : Universitas Brawijaya Pres, 2011), hlm. 67

^{29,30} Furtasan & Budi , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Cet I (Depok: PT Raja Grfindo Persada, 2020), hlm. 28,29

²⁹ Fajar Nur'Aini DF *Teknik Analisis SWOT* Yogyakarta cet I (Quadrant , 2016) Hlm 22

manusia bisa menjadi pengukuran keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi.³⁰

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien.³¹

Teori RBV dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt. memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Teori *resources-based view of the firm* (untuk selanjutnya disingkat sebagai teori RBV) adalah teori yang mengemuka menjelang tahun 1990 an dalam bidang manajemen strategis. Teori RBV ini mencoba untuk menjelaskan mengapa dalam industri yang sama ada perusahaan yang sukses sementara banyak yang tidak sukses.³²

Menurut Barney, sukses tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan, bukan lingkungan eksternalnya, dengan asumsi 1) adanya heterogenitas sumber daya dalam perusahaan; dan 2) beberapa sumber daya yang ada dalam perusahaan bersifat sulit untuk dikopi atau tidak elastik dalam pasokannya. Heterogenitas (keanekaragaman) sumber daya perusahaan memiliki arti bahwa

^{31,32} Furtasan & Budi , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Cet I (Depok: PT Raja Grfindo Persada, 2020), hlm. 162

dalam sebuah industri tidak mungkin semua perusahaan mampu memiliki sumber daya yang kuat.

Heterogenitas sumber daya ini disebabkan oleh adanya kemampuan perusahaan, termasuk masalah finansial, dan masa lalu perusahaan yang saling berbeda. Ada beberapa sumber daya perusahaan yang akan sulit dicontoh oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya. Dengan kata lain keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh sumber daya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan yang mampu merubah sumber daya itu menjadi sebuah *economic benefit* (manfaat ekonomi).

Memiliki sistem kerja yang produktif yang jelas dan memiliki aturan-aturan yang dapat diterima oleh semua personil di lembaga pendidikan dalam sebuah wadah organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia yang terdiri dari komite, yayasan, kepala sekolah, guru. Semua tim harus saling bersinergi antara satu dengan lainnya supaya hak dan kewajiban dapat berjalan sesuai dengan tugas, fungsi pokok masing-masing bidang.³³ Kajian tentang sumber daya manusia pasti dikaitkan dengan tujuan sebuah lembaga atau organisasi. Hal ini memang bukan tidak beralasan karena tujuan sebuah lembaga pendidikan atau yang dikenal dengan visi dan misi merupakan mercusuar yang akan dituju atau yang akan dicapai dengan segala bentuk aktivitas dan strategi yang digunakan.

Manajememen sumber daya manusia bagi sebuah lembaga pendidikan dimaksud untuk meningkatkan efektivitas SDM yang ada dalam lembaga pendidikan dimaksud. Tujuannya adalah memberikan kepada satuan atau unit kerja di dalam lembaga pendidikan itu agar bisa terlaksana kegiatan-kegiatan kependidikan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan ini, maka kajian manajemen sumber daya manusia oleh lembaga pendidikan menjadi penting, karena akan

³³ Masruroh dkk , *Marketing Pendidikan* , Cet I (Kebumen: IAINU Kebumen, 2020), hlm. 29

mampu menunjukkan bagaimana seharusnya lembaga pendidikan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan secara kuantitatif maupun kualitatif.³⁴

Sementara menurut teori Bangun pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (*training and development*), pengembangan karir (*career development*), dan pengembangan organisasi (*organizational development*)³⁵

Adapun tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum dalam sebuah buku “Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik” yang ditulis oleh Dr. Muh. Muflihah dapat dikategorikan menjadi empat yaitu

1. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional ini ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan sumber daya

³⁴ Muh. Hizbul , *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, Cet I (Purwokerto: STAIN PRES , 2014), hlm. 13

³⁵ jurnal AdBispreneur Vol.2, No. 1, April 2017 Hal. 93-104

manusia.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan ini lebih dimaksudkan untuk mempertahankan kontribusi suatu departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan kemasyarakatan ini ditujukan untuk secara moral, etis dan sosial untuk merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui yang tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap harus dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan organisasi. Tujuan personal karyawan tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Kaitannya dengan masalah sumber daya manusia, penting bahwa penyelenggaraan pendidikan diusahakan secara maksimal sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai dasar layanan secara administratif dengan harapan dapat memberikan layanan pendidikan secara maksimal. SNP ditegaskan dalam PP Nomor : 19 tahun 2005 BAB II Pasal 2 dinyatakan bahwa Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi :

a. Standar isi

Yaitu ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang

dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

b. Standar proses

Yaitu standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan.

c. Standar kompetensi lulusan

Yaitu standar kompetensi kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan lulusan

d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan.

e. Standar sarana dan prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria sarana dan prasarana yang digunakan seperti ruang belajar, tempat olah raga, tempat ibadah, dan lain sebagainya.

f. Standar pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kegiatan pendidikan, pada tingkat satuan pendidikan, untuk tercapainya efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

g. Standar pembiayaan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen besarnya biaya operasional satuan pendidikan.

h. Standar penilaian pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur,

instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.³⁶

Sementara menurut Taufiqurokhman tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada di dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya : modal, bahan buku dan prosedur. Departemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan.³⁷

Menurut Priyono, fungsi sumber daya manusia adalah sebagai berikut ;³⁸

1. Perencanaan kebutuhan SDM
 - a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang;
 - b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, kemampuan yang dibutuhkan.
2. *Saffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi
 - a. Penarikan (rekrutmen) calon tenaga kerja atau pelamar pekerjaan
 - b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang paling memenuhi syarat.
3. Penilaian kinerja bagi pekerja
 - a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja
 - b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja
4. Perbaikan kualitas pekerja
 - a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan

³⁶ Muh Hizbul , *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik* , Cet I (Purwokerto: STAIN Pres 2014), hlm.15

³⁷ ,⁵¹Furtasan & Budi , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Cet I (Depok: PT Raja Grfindo Persada, 2020), hlm. 32, 40

- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja, dan program-program perbaikan produktivitas
 - c. Memerbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan keselamatan dan kesehatan pekerja.
5. Pencapaian efektivitas hubungan kerja
- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja
 - b. Menetapkan bagaimana prosedur penyampaian keluhan pekerja
 - c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan sumber daya manusia.

(Jack. J. Lesky, Strategi rumusan standar kualitas SDM di zaman Revolusi industri 4.0 yaitu *Higher order mental skills*

Pertama, *higher order mental skills* (ketrampilan mental tingkat tinggi) didefinisikan sebagai berikut :

1. Level I *Basic Skills* (ketrampilan dasar)
Yaitu meliputi meliputi *attitude* (sikap), *novation* (motivasi), *goals & commitment* (tujuan dan komitmen), *motivation* (motivasi) , *people skills* (ketrampilan manusia)
2. Level II *Preparation Skills* (ketrampilan persiapan)
Yaitu terdiri dari dua ketrampilan mental meliputi *self talk* (bicara mandiri) dan *mental imagery* (citra mental)
3. Level III *Performance Skills* (ketrampilan kinerja)
Yaitu meliputi *managing anxiety* (mengelola kecemasan), *managing emotion* (mengelola emosi), *concentration* (konsentrasi).³⁹

Kedua, berfikir kritis dan sistemik didefinisikan sebagai berikut :

1. Menyelesaikan masalah dengan dengan tujuan tertentu

³⁹ Umi Zulfa, *Kolase Manajemen Pendidikan*, Cet II (Cilacap:IHYA MEDIA, 2020) halm 76

2. Menganalisis, menggeneralisasikan, mengorganisasikan ide berdasarkan fakta
3. Menarik kesimpulan dalam menyelesaikan masalah secara sistemik dengan argumen yang benar

Ketiga, *Enterpreneurship* (berwirausaha)

Keempat, *Digital talent* (bakat digital)

Kelima, kombinasi berbagai *skills* (ketrampilan mengkombinasikan berbagai keahlian)

Keenam, *humanies* (kemampuan berhubungan dengan orang lain)

Ketujuh, komunikatif (kemampuan berkomunikasi secara bijak)

Pengelolaan organisasi (*organization capital*) merupakan sistem kerja yang produktif yang jelas dan memiliki aturan-aturan yang dapat diterima oleh semua personil di lembaga pendidikan dalam sebuah wadah organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia yang terdiri dari komite, yayasan, kepala sekolah, guru. Semua tim harus saling bersinergi antara satu dengan lainnya supaya hak dan kewajiban dapat berjalan sesuai dengan tugas, fungsi pokok masing-masing bidang.⁴⁰

Zablah dan Johnston, *Organizatiaon capital* mencakup setiap elemen struktur organisasi yang memfasilitasi kemampuan karyawan untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan dan *stakeholder*. Efektivitas proses ini sangat penting karena melibatkan prosedur internal yang memungkinkan untuk integrasi pengetahuan dan berbagi kemampuan, yang menghasilkan penciptaan kekayaan bagi organisasi. Selain itu memberikan kontribusi pada eektivitas generasi pelanggan.⁴¹

Bontis mengatakan bahwa *organization capital* meliputi proses manual, strategi, rutinitas, dan segala hal yang memiliki nilai

⁴⁰ Siti Masruroh dkk, *Marketing Pendidikan*, Cet I (Kebumen: IAINU Kebumen, 2020), hlm. 29

⁴¹ Nonaka, *Dynamic Theory of Organization Capital Knowledge Creation*, 1994

terhadap organisasi melebihi nilai material yang dimiliki dimana organisasi yang memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka intangible asset yang dimiliki tidak akan memberikan dampak maksimal terhadap organisasi.⁴²

Menurut Prof Dr. P.Siagian mendefinisikan” organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau berapa orang yang disebut atasan dan seorang kelompok yang disebut bawahan. Dan menurut Chester L Bernard (mengatakan organisasi adalah system kerjasama antar dua orang atau lebih (*Define organization as a system of cooperative of two or more persons*) yang sama-sama memiliki visi dan misi yang sama. ⁴³. Pengelolaan organisasi yang baik pasti akan mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan, dengan demikian, organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.

Recent research on innovative middle manager revealed that fluid organizational arrangements make an extraordinary difference in performance. Such an arrangement requires subordinates who can be responsive and committed to seizing opportunities they have to be free subordinates to take initiative and to respond to problems, unfettered by excessively rigid rules and procedures. ⁴⁴

Dapat dijabarkan bahwa telah ada hasil penelitian terdahulu tentang keberhasilan dan pengaruh organisasi dalam sebuah pencapaian tujuan untuk menghasilkan sesuatu yang ditargetkan.

⁴² Davemprot, *Human Capital What Is and Why Invest In It* ,(Jossey San Francisco 1999) hlm 23

⁴³ <http://camincamin.blogspot.com/2019/10/makalah-manajemen-organisasi.html> diakses tanggal 06.01.2021, pukul 7.51.00 wib

⁴⁴ David L. Bradford & Allan R. Cohen, *Managing for Excellence The Leadership Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*(New York : John Wiley & Sons, INC , 1997) halm 14

Dengan pengaturan karyawan atau bawahan yang responsif dan komitmen untuk menangkap peluang yang ada dan menanggapi masalah, dengan kondisi yang tidak terkekang oleh pengaturan dan prosedur yang terlalu kaku sehingga semua merasa nyaman dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.⁴⁵

Menurut Allen dan Mayer, komitmen organisasi dapat dikonseptualisasikan dan diukur dengan menguji tiga aspek komponen komitmen yang mengintegrasikan berbagai konseptualisme yaitu : 1) komitmen organisasi efektif, 2) komitmen organisasi berkelanjutan berdasarkan biaya karyawan dalam organisasi 3) komitmen organisasi normatif mengacu pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap dengan organisasi.⁴⁶

Lingkungan kerja merupakan kondisi kehidupan sosial dan fisik yang mempunyai pengaruh terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa nyaman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Selain itu lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi setiap karyawan, apabila karyawan merasa senang dengan lingkungannya di sekitarnya maka karyawan akan betah sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Lingkungan kerja menyangkut hubungan dengan para karyawan, dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja adalah seluruh alat perkakas, dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Karyawan berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan

⁴⁵ Dadang Dally, *Balanced Scorcard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*. Cet II (Bandung : PT.Remaja Rosdakarya, 2010) halm 51

⁴⁶ <file:///C:/Users/Mbcc/AppData/Local/Temp/229097-pengaruh-kepemimpinan-dan-motivasi-kerja-6142bd59.pdf> diakses tanggal 06.01.2021 pukul 08.33 wib

tersebut hal ini termasuk lingkungan kerja.⁴⁷

Tujuan utama manajemen organisasi adalah untuk mencapai apa yang diinginkan organisasi tersebut dengan cara seefisien mungkin. Tujuan manajemen organisasi untuk menjadikan adanya rasa aman dan kesatuan untuk para karyawan sehingga dalam kinerjanya dapat lebih efektif yang utamanya ketika melaksanakan koordinasi dengan berbagai departemen. Sehingga dalam jangka panjang dapat menjamin profitabilitas organisasi. Berikut ini adalah beberapa tujuan manajemen organisasi :

1. Membentuk koordinasi yang baik antar divisi maupun individu
2. Membentuk kinerja sumber daya yang lebih efektif melalui pemberian rasa aman dan kesatuan diantara karyawan
3. Menciptakan suasana lingkungan kerja yang damai dan positif
4. Mendorong anggota agar bekerja dengan rasa tanggung jawab
5. Mencapai tujuan utama perusahaan dengan cara-cara yang paling efisien melalui pembentukan karakter budaya.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengelolaan sebuah organisasi diantaranya yaitu *psychological capital*, keadilan dan motivasi intrinstik sebagaimana dijelaskan berikut ini :⁴⁸

1. *Psychological capital*

Yaitu munculnya emosi positif yang tinggi dalam berorganisasi, yang akan membawa dampak untuk keberlangsungan berjalannya tujuan dalam organisasi tersebut

2. Keadilan

Yaitu karyawan merasa diperlakukan adil oleh organisasi

3. Motivasi intrinsik atau minat tertentu.

Yaitu motivasi yang ada dalam diri seseorang misalnya suasana

⁴⁷ Umi Zulfa, *Kolase Manajemen Pendidikan*, Cet II (Cilacap: IHYA MEDIA, 2020) halm 179

⁴⁸ Tesis, *Pengaruh Psychological Capital Terhadap Organizational Citizenship Behavior*, UIN Syarif Hidayatulloh, Jakarta 2020 hal 17

hati (*mood*)

Organization capital merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimal, hal ini dikarenakan organisasi dengan keseluruhan *organization capital* akan memiliki budaya sportif yang memungkinkan individu untuk mencoba hal-hal baru, mempelajarinya dan siap gagal.

Pengelolaan informasi (*Information capital*) yang baik adalah sistem yang mampu menghasilkan *out put* yang berkualitas. Berbicara mengenai sistem informasi pendidikan, erat kaitannya dengan kebijakan-kebijakan administrasi, regulasi dan lain-lain yang dapat membangun kinerja sebuah lembaga pendidikan agar mampu mengikuti perkembangan yang ada di segala bidang. Seorang kepala sekolah harus memiliki kepekaan atau nalar terhadap segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya sehingga dapat memberikan kebijakan-kebijakan yang tepat.

Setianingsih, sistem informasi merupakan komponen-komponen yang saling berhubungan dan bekerjasama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian dan untuk memberikan gambaran aktivitas di dalam perusahaan.

Umi Zulfa, Perkembangan zaman (destruksi teknologi) saat ini merupakan suatu hal yang tak terelakan dan “memaksa” elemen yang ada di dunia ini untuk cepat merespon, mengadaptasi dan mengembangkan diri. Sedangkan Revolusi industri 4.0 memunculkan “SDM baru” dengan perubahan kualitas dan ragam kompetensi. Terbentuknya “SDM baru” bisa difasilitasi oleh generasi saat ini untuk hidup di masa depan karena lahirnya bangsa yang hebat adalah karena pendidikan yang hebat.

⁴⁹

Modal informasi adalah konsep yang menyatakan bahwa

⁴⁹ Umi Zulfa, Kolase Manajemen Pendidikan, Cet II (Cilacap: IHYA MEDIA, 2020) halm 170

informasi memiliki nilai intrinsik yang dapat dibagi dan dimanfaatkan dalam dan di antara organisasi. Modal informasi berkonotasi bahwa berbagi informasi adalah sarana berbagi kekuatan, tenaga pendukung, dan mengoptimalkan proses kerja. Mulyana mengatakan Kebijakan yang berkualitas adalah hasil dari pertimbangan berbagai informasi yang dikumpulkan, artinya jika tidak ada informasi maka tidak ada kebijakan.

Jugiyanto Hartono mengatakan definisi sistem informasi manajemen adalah kumpulan dari interaksi sistem-sistem informasi yang bertanggung jawab mengumpulkan dan mengolah data untuk menyediakan informasi yang berguna untuk semua tingkat manajemen di dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian.⁵⁰

Informasi merupakan faktor dasar yang sangat dibutuhkan dalam setiap proses di perusahaan, organisasi atau sekolah. Sehingga seluruh sistem informasi dalam perusahaan haruslah terintegrasi, agar informasi dapat diperoleh dengan cara yang mudah, tepat, dan tidak membutuhkan waktu yang lama dalam proses pencariannya.⁵¹

Setyaningsi Sistem informasi adalah merupakan komponen-komponen yang saling berhubungan dan bekerjasama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian dan untuk memberikan gambaran aktivitas di dalam perusahaan.⁵²

Pengertian information capital Kaplan dan Norton adalah sebagai bahan baku untuk menciptakan *value* dalam perekonomian di era informasi sekarang ini, yang meliputi *systems*, *data bases*, *network* (jaringan), yang dapat menyediakan informasi dan *knowledge* (pengetahuan) tersedia dalam suatu organisasi.⁵³

^{50, 41} Danny Muh Ramdani, *Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Mutu Layanan Pendidikan*, Jurnal Of Education Management And Administration Review, volume 4, Nomor 1, Juni 2020 hlm. 700 P ISSN:2620-9616 E ISSN :2620-9624

⁵¹ Jurnal *Education Management and Administration Review* Juni Volume 4, ISSN:2620-9616 ISSN :2620-9624

⁵³ Jurnal Of Education Management And Administration Review, volume 4, Nomor 1, Juni 2020 hlm. 700 P ISSN:2620-9616 E ISSN :2620-9624

Kesimpulan dari pengertian tersebut adalah *information capital* merupakan ketersediaan informasi dan pengetahuan guna menciptakan nilai dalam perekonomian. *Information capital* seperti halnya sumber daya manusia yang harus dikelola sesuai dengan strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan atau dengan kata lain strategi bisnis berpengaruh terhadap *Information capital*.⁵⁴

Pendekatan berdasarkan modal informasi yang dimiliki organisasi akan membuat sebuah pemikiran baru untuk mengelola pengembangan dan penurunan dari *information capital* (modal informasi) yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Perubahan perhatian dari evaluasi kinerja modal informasi dengan biaya dan statistik yang memiliki tingkat reabilitas untuk mengevaluasi berdasarkan pada *strategic alignment*: mengukur bagaimana kontribusi dari *information capital* terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi, terutama yang penting, proses diferensiasi akan diidentifikasi dalam pandangan internal dari *strategy map* suatu organisasi.

Fungsi *information capital* dalam dunia pendidikan yaitu :

1. Untuk membangun pengetahuan berwawasan global.
2. Menjadi sumber pembaharuan disegala informasi.
3. Menjadi sumber bahan mengajar dan *skill*
4. Sebagai pembantu sistem untuk menentukan kebijakan
5. Sebagai infrastruktur pendidikan

Dalam berbagai literasi yang menjelaskan tentang manajemen, Manajemen dipandang sebagai sebuah seni. Seni yang dimaksud dalam hal ini yaitu seni dalam menjalankan program kerja, pengambilan keputusan, perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala hal berkaitan dengan interaksi dengan manusia yang memerlukan pendekatan seni. Sebagaimana diungkapkan menurut

⁵⁴ file:///C:/Users/Mbcc/AppData/Local/Temp/87503-ID-pengaruh-human-capital-information-capit.pdf diakses tanggal 06.01.2021 pukul 19.10.00 wib

George R.Terry, manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya.⁵⁵

Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan media informasi dalam sebuah buku Kolase Manajemen Pendidikan yang ditulis oleh Umi Zulfa dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Literacy competencies*

Yaitu kompetensi yang mengacu kepada serangkaian ketrampilan dan pemahaman yang memungkinkan seseorang mengenali kebutuhan informasi, memutuskan sumber daya mana yang paling baik untuk menjawab kebutuhan itu, tahu cara bagaimana sumber daya secara efektif dan mengevaluasi informasi yang mereka temukan

2. *Informational data literacy*

Yaitu kemampuan untuk membaca, menganalisis, dan menggunakan informasi (*Big Data*) di dunia digital secara positif.

3. *Tecnolology literasi*

Yaitu kemampuan memahami cara kerja mesin , aplikasi teknologi seperti *artifisial intelegent* atau kecerdasan buatan yaitu stimulasi kecerdasan manusia dalam mesin yang diprogram untuk berpikir seperti manusia dan meniru tindakan seperti perolehan informasi dan aturan menggunakannya.

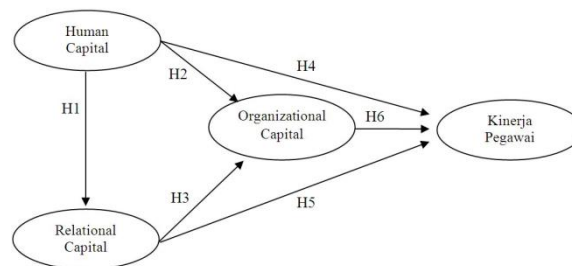
4. *Human literacy*

Yaitu kemampuan yang harus dimiliki agar manusia berfungsi dengan baik di lingkungan manusia, *humanites*, komunikasi dan

⁵⁵ Furtasan & Budi , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Cet I (Depok: PT Raja Grfindo Persada, 2020), hlm. 28,29

desain sehingga mampu memiliki ketrampilan *leadership* dan *team work*.

Rajabzadeh dan Rakes mengatakan terdapat hubungan timbal balik antara semua komponen *human capital*, *organization capital* dan *information capital* terhadap kinerja organisasi dan jika semua komponen di kombinasikan hal ini juga membuktikan bahwa sangat mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan sebagai berikut :⁵⁶



Gambar 1.1 Kerangka konseptual

H 1; human capital berpengaruh signifikan terhadap relation, H2; human capital berpengaruh signifikan terhadap organization capital, H3; relation capital berpengaruh signifikan terhadap organization capital, H4; human capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, H5; relation capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, H6; organization capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Manajemen merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan. Adanya manajemen yang baik memudahkan suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan. Melalui manajemen apa yang menjadi visi/misi bersama akan mudah terealisasikan. Aktifitas manajerial juga menentukan keberhasilan suatu organisasi dengan serius melaksanakan berbagai kegiatan yang berprinsip pada kinerja sesuai asas-asas manajemen.

Manajemen memiliki fungsi-fungsi yang berguna untuk

⁵⁶ Nonaka, *Dynamic Theory of Organization Capital Knowledge Creation*, 1994

proses kesinambungan secara sistematis. Fungsi-fungsi dalam manajemen digunakan oleh manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya demi tercapainya tujuan. Sebagaimana kita ketahui bahwa fungsi manajemen menurut George R. Terry “Mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling”. Mengacu pada pendapat George Terry, fungsi manajemen ada 4 seperti yang disebutkan diatas. Disamping itu beberapa ahli mendukung pendapat tersebut sehingga fungsi pokok manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

1. Fungsi perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah fungsi yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen sebagaimana banyak dikemukakan oleh para ahli. Perencanaan adalah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁷

A tentative plan for analysis of the research results is very important because is plan my have a considerable bearing upon the number of subjects needed the measures and scoring procedures used and the menthods of recording the data. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan sesuatu yang sangat penting, bagian dari suksesnya sebuah kegiatan. Karena rencana sangat mempengaruhi apa yang akan kita dapatkan.⁵⁸

Dengan begitu prinsip-prinsip dari perencanaan membutuhkan pengkajian yang mendalam dan kreatif guna mencapai sasaran. Namun dalam proses perencanaan tidak serta merta mengandalkan intuisi perlu di imbangi dengan

⁵⁷ Furtasan & Budi , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Cet I (Depok: PT Raja Grfindo Persada, 2020), hlm. 30

⁵⁸ Walter R. Borg & Meredith D. Gall, *Educataional Research An Introduction*, IV (Broadway New York :Logman :1984) hlm 195

memperhitungkan berbagai sumber yang ada dan perlunya administrasi yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi lanjutan setelah perencanaan dalam sebuah manajemen. Pengorganisasian sebagai “urat nadi” dalam manajemen. Karenanya pengorganisasian memberikan pengaruh yang menyeluruh terhadap keberlangsungan lembaga. Termasuk dalam hal ini lembaga pendidikan. Pengorganisasian adalah “Kegiatan yang meliputi penetapan struktur, tugas dan kewajiban, fungsi pekerjaan dan hubungan anantara fungsi dalam pendidikan”⁵⁹

Dalam fungsi ini akan di ciptakan fungsi formal dari suatu koordinasi. Fungsi formal tersebut yang nantinya ditetapkan suatu pekerjaan, dibagi sesuai kemampuan, dan dikoordinasikan. Sehingga dalam pengorganisasian manajemen dapat berlangsung secara sistematis. Peran manajer dalam fungsi ini harus mampu mengembangkan kemandirian memimpin sebuah organisasi/lembaga sesuai dengan tujuan, rencana, dan program yang telah ditentukan.

3. Fungsi Pelaksanaan (*actuating*)

Fungsi pelaksanaan adalah “Mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi”.⁶⁰ *Actuating* juga dapat diartikan sebagai “Proses pemberian motivasi kerja kepada pegawai sehingga mereka bekerja dengan sungguh-sungguh demi tercapai tujuan organisasi”.⁶¹

Dalam hal *actuating* dapat mencakup peran kepemimpinan, motivasi, komunikasi, koordinasi, dan bentuk

⁵⁹ Mohammad Iqbal , Tesis, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Program Pasca Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017), hlm. 139

Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017), hlm. 139

kegiatan lain yang dapat mempengaruhi seseorang dalam berkerja untuk mencapai sebuah tujuan. Keberhasilan *actuating* terkait erat dengan keberadaan sumber daya manusia yang dimiliki.

4. Fungsi pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dimana itu tertuang dalam rencana. Kegiatan pengawasan sering disebut juga dengan kontrol, penilaian, monitoring, dan supervisi. Fungsi pengawasan yaitu “Evaluasi terhadap seluruh kegiatan pendidikan sehingga berbagai kelemahannya dapat diketahui dengan cepat dan sesegera mungkin dilakukan pengkoreksian”.

Proses pengawasan dapat berjalan dengan efektif apabila mengikuti langkah-langkah dalam pengawasannya meliputi: “a) Menentukan tujuan/standar kualitas pekerjaan yang diharapkan. b) Mengukur dan menilai kegiatan berdasarkan tujuan dan standar yang ditetapkan. c) Memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan”.⁶²

B. Prespektif *Learning and Growth*

Perspektif *Learning and Growth* dapat diartikan pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Kemampuan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dan ketersediaan sarana, prasarana dan teknologi yang memadai. Kompetensi dan komitmen personal ditentukan oleh kualitas organisasi dalam mengorganisasi sumber daya manusia. Menurut Kaplan suatu organisasi bisnis sangat penting untuk memperhatikan karyawan,

^{63, 64}Jurnal Manajemen dan Akuntansi “ *Balance Scorcard dan Manajemen Stratejik* .Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman Jawa Tengah Alimudin, A. / Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis, 5 (2) 2017, 194-205 ISSN 2302-2663 (online) DOI: doi.org/10.21009/JPEB.005.2.6

memberi kesejahteraannya dan memperhatikan pengetahuan mereka karena hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif *balanced scorecard* yang lain.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*) mengidentifikasi hal-hal yang harus dipersiapkan oleh perusahaan, agar dapat menjalankan aktivitas proses bisnis secara optimal, seperti: mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang kompeten, membangun infrastruktur penunjang yang diperlukan teknologi, informasi, dan membangun motivasi guru.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat 3 faktor utama, yaitu orang (*human capital*) organisasi (*organization capital*) dan sistem informasi (*information capital*) yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke-3 perspektif *Balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning organization* dan memicu *pertumbuhannya*.

Menurut Norton dan Kaplan di dalam pengukuran Perspektif Learning and Growth ini, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu *Human Capital*, *Information Capital*, dan *Organization Capital*. .⁶³

C. Motivasi guru

Motivasi berasal dari bahasa latin , *Mevere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Di dalam manajemen, motivasi menyangkut soal perilaku manusia dan merupakan elemen vital. Motivasi merupakan proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu motivasi dapat diartikan mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama

⁶³ <http://ccg.co.id/blog/2015/05/18/perspektif-learning-and-growth/>

dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Secara umum, motivasi merupakan suatu dorongan dengan tujuan sebagai penyemangat atau penggerak untuk seseorang.

Geroge dan Brief menjelaskan bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain dapat dipengaruhi juga oleh *mood*. Motivasi dapat didefinisikan sebagai kecenderungan untuk beraktivitas mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) di akhiri dengan menyesuaikan diri, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.⁶⁴

Motivasi akan menghasilkan mutu pendidikan diawali dari mutu guru, yang sebelumnya didahului oleh penjamin mutu yang ditetapkan oleh satuan pendidikan yang berisi; 1) langkah pelaksanaan, 2) siapa yang melaksanakan, 3) siapa sasarannya, 4) metode apa yang digunakan, 5) waktu pelaksanaannya.⁶⁵

Teori motivasi , Menurut Anwar Prabu Mangkunegara Motivasi terbentuk dari sikap Motivasi dalam berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Edward Murray 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya 2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan 3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan 4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.⁶⁶

Adapun Siswanto merumuskan motivasi sebagai berikut :

1. Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
2. Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu

⁶⁴ Tesis, *Pengaruh Psychological Capital Terhadap Organizational Citizenship Behavior*, UIN Syarif Hidayatulloh, Jakarta 2020 hal 16

⁶⁵ Nanang Fatah ,*Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*, Cet I (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2012) hlm 20

⁶⁶ Jurnal *AdBispreneur* Vol. 2, No. 1, April 2017 Hal. 93-104 **97**

3. Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang.

Menegaskan bahwa rumusan di atas bersifat netral, artinya bahwa rumusan tersebut tidak menentukan apakah perilaku tersebut diinginkan atau tidak diinginkan dari sudut pandang manapun.

Wiludjeng Jenis-jenis motivasi dibedakan menjadi beberapa kelompok :

1. Motivasi positif (intensif positif)

Yaitu dorongan terhadap seseorang yang dapat berupa hadiah, pujian, insentif, piagam, dan lainnya yang sejenis.

2. Motivasi negatif (insentif negatif)

Yaitu dorongan terhadap karyawan atau bawahan yang biasanya berupa ancaman, hukuman, ataupun sanksi.

Sementara itu, Hasibuan menerangkan bahwa posisi efektif dalam merangsang gairah seseorang itu untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek saja.

Teori motivasi Menurut Wiludjeng terdapat dasar teori yang membahas mengenai motivasi dan pemberian motivasi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu :

1. *Content Theory* (Teori isi)

Yaitu membahas mengenai faktor-faktor apa yang mendorong seseorang untuk melaksanakan tindakan tertentu, dan faktor itu adalah kebutuhan (*needs*). Tinggi rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Adapun Teori Hirarki Kebutuhan (*needs*) yang dikenal antara lain Hasibuan, dibagi menjadi :

- a. Teori Motivasi Klasik

Yaitu motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) ini dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi seseorang hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk

mempertahankan kelangsungan hidup seseorang.

b. *Maslow's Need Hierarch Theory*

Yaitu dikemukakan oleh Hasibuan teori ini merupakan kelanjutan dari Human Science Theory Elton Mayo yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan non material.

Menurut Herzberg dalam Hasibuan menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya ada dua faktor yaitu:

1. *Maintenance Factroniahrs*

Yaitu faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kenutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi, misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi dan seterusnya.

2. *Motivation Factors*

Yaitu faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan lain sebagainya.

Teori Motivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja yang akan berdampak pada mutu.

Menurut Tery juga mengatakan bahwa motivasi berhubungan

dengan perilaku manusia yang merupakan elemen vital, motivasi merupakan proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu motivasi juga diartikan sebagai usaha yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.

Menurut Sudarwan Danim, mutu sebagai derajat kepuasan luar biasa yang diterima oleh *customer* sesuai kebutuhan dan keinginan. Danim mengemukakan bahwa mutu pendidikan di sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.⁶⁷

Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. *Total Quality* Manajemen adalah perencanaan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi. 2) Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, 3) Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan diwaktu yang akan datang. 4. Garvin yang dikutip Hadits mengemukakan bahwa sebagai suatu konsep sudah lama dikenal tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini. Garvin membagi pendekatan modern terhadap mutu kedalam empat era mutu, yaitu inspeksi, pengendalian mutu secara statistik, jaminan mutu dan manajemen mutu strategik.⁶⁸

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi.

Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. Kedua, memenuhi

⁶⁷, ⁶³ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=PENGERTIAN+MUTU+GURU>
diakses tanggal 07.01.2021 pukul 06.30 wib

atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa.

Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita. Tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social. Secara singkat dapat dikatakan bahwa guru yang berkualitas atau yang berkualifikasi, adalah yang memenuhi standar pendidik, menguasai materi/isi pelajaran sesuai dengan standar isi, dan menghayati dan melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan standar proses pembelajaran.⁶⁹

Kriteria-kriteria tersebut dirumuskan dalam ketentuan perundangan, yaitu UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005, PP No. 19 Tentang Standar Nasional Pendidikan dan serangkaian Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (dalam makalah

⁶⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Cet VI (Jogjakarta, IRCiSoD, 2007) hlm 43

ini Keputusan Mendiknas yang digunakan terutama adalah Kepmen No. 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah). Kompetensi didefinisikan oleh Lefrancois,¹ sebagai kapasitas untuk melakukan sesuatu, yang dihasilkan dari proses belajar. Selama proses belajar stimulus akan bergabung dengan isi memori dan menyebabkan terjadinya perubahan kapasitas untuk melakukan sesuatu.⁷⁰

Kompetensi seorang guru harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dalam melaksanakan tugasnya untuk mencetak generasi penerus bangsa mewujudkan cita-cita pendidikan nasional sebagaimana diuraikan sebagai jelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi profesional

Yaitu meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁷¹

Secara lebih rinci setiap bagian kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut :

- a. Memahami peserta didik secara lebih mendalam memiliki indikator esensial
- b. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial.
- c. Melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- d. Merancang dan melaksanakan evaluasi
- e. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya.

2. Kompetensi kepribadian

Yaitu merupakan kemampuan merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap,

⁷⁰ <https://idawidianingsih.wordpress.com/2013/01/27/peningkatkan-kualitas-guru/> diakses 21.01.2021

⁷¹, ⁷² Hizbul Muflih, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hlm 94

stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia⁷²

Secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut :

- a. Kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial seperti bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan norma agama.
- b. Kepribadian dewasa seperti menampilkan kemandirian dan etos kerja sebagai seorang guru.melakukan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik dan sekolah.
- c. Kepribadian yang berwibawa dicontohkan seperti berperilaku yang memiliki dampak positif terhadap siswa.
- d. Kepribadian yang arif dan berakhlak mulia seperti keterbukaan dalam bertindak, jujur, ikhlas dan beriman bertaqwa.

3. Kompetensi Profesional

Yaitu penguasaan materi pembelajaran yang luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran.⁷³

Secara lebih jelas adalah sebagai berikut :

- a. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan dibang studi
- b. Memahami struktur, konsep dan metode
- c. Memahami menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis.

4. Kompetensi Sosial

Yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tau wali, dan masyarakat.⁷⁴

^{73,74} Hizbul Muflihah, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik*, cet I, (Purwokerto: STAIN PRES 2014), hlm 97

Secara lebih rinci dijelaskan sebagai berikut :

- a. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, memiliki indikator esensial seperti mampu berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- b. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Menurut Sudarwan Danim, mutu sebagai derajat kepuasan luar biasa yang diterima oleh customer sesuai kebutuhan dan keinginan. Danim mengemukakan bahwa mutu pendidikan di sekolah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.

Salah satu komponen penting pada lembaga pendidikan baik formal non formal maupun informal adalah keberadaan manajemen pengembangan sumber daya manusia. Hal itu cukup logis manajemen *balance scorecard* dalam prespektif *learning and growth* memiliki peranan penting sebagai acuan untuk menentukan keberhasilan visi dan misi sebuah perusahaan, lembaga , atau organisasi untuk mengarahkan proses mekanisme pendidikan, tolak-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan. Namun demikian, peningkatan mutu guru tidak semudah yang dibayangkan karena pasti banyak tantangan seiring dengan perkembangan zaman yang sangat dinamis di segala bidang sehingga harus dilakukan secara berkesinambungan , terarah dan terukur.

Perubahan untuk menjadi semakin lebih baik menjadi kesepakatan antara semua *stakeholder* yang ada sehingga keberhasilan peningkatan mutu sumber daya manusia dalam hal ini adalah guru dengan senantiasa dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan.

Spanbauer menjelaskan guru dapat bermutu jika ada peran dari pimpinannya yaitu:

1. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar dan kontrol proses.
2. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen.
3. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas bawah (*top-down*).
4. Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
5. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan *continous* di antara orang yang terlibat dalam sekolah.
6. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.⁷⁵
7. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
8. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
9. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
10. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu guru bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota, dewan guru, dan pekerja lainnya)
11. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
12. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan partner kerja.⁷⁶

^{75, 55} Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Cet VI (Jogjakarta, IRCiSoD, 2007) halm 176, 177

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen *balance scorecard* dalam prespektif *learning growth* mengkaji bagaimana pengukuran sebuah lembaga pendidikan islam untuk mampu tumbuh dan berkembang dalam waktu ke waktu, mampu bersaing untuk masa sekarang maupun dimasa mendatang dengan cara meningkatkan sumber daya manusia atau mutu guru dari mulai perencanaan, mengelola, serta evaluasinya. baik. Dalam hal ini adalah pengelolaan mutu guru di RA Maryam Planjan.

Setelah diuraikan secara jelas tentang tentang upaya pengelolaan sumber daya manusia dari beberap teori dan kajian lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa semua aspek peningkatan SDM dalam hal ini mutu guru harus diteliti secara lebih komprehensif utuk mengetahui bahwa teori yang ada dan hasil kajian sebelumnya dapat dibuktikan, dan menjadi bahan evaluasi bersama baik untuk peneliti maupun lokasi penelitian tentang manajemen *balance scorecard* dalam prespektif *learning and growth*.

D. Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu diperlukan untuk melengkapi data dan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen strategi pendidikan. Adapun beberapa referensi yang digunakan oleh penulis sebagai bahan kajian pustaka adalah sebagai berikut:

1. Tesis yang ditulis oleh Muhammad Mukafi dengan judul “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Studi Tentang Pemikiran dalam Mengembangkan SDM Menurut Mohammad Iqbal Tahun Pelajaran 2017/2018*”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan fokus pada pengembangan manajemen sumber daya manusia, pelaksanaan peningkatan mutu guru⁷⁷

Hasil penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan masing-masing dari setiap permasalahan yang dijelaskan untuk menjadi referensi dalam menyusun penelitian ini, memahami lebih jelas dan mendalam

⁷⁷ Muhammad Mukafi, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Studi Tentang Pemikiran dalam Mengembangkan SDM Menurut Mohammad Iqbal* “ Surabaya Tahun 2017”, (Tesis Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017), hlm. ii.

sebagaimana diuraikan dalam deskripsi tabel dibawah ini :

Persamaan	Perbedaan
Jenis penelitian kualitatif inti pokok pembahasan	Berbeda objek bahasan merujuk pada tokoh tertentu dan objeknya, waktu dan tempat

Dalam penelitian ini membahas tentang pengembangan sumber daya manusi menurut Muhammad Iqbal yang dilakukan pada tahun pelajaran 2017/2018, penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif kepustakaan *library research* dengan metode diskriptif yang berkocus pada pembahasan pengembangan sumber daya manusia. Tesis ini ditulis oleh Muhammad Mukafi mahasiswa pascasarjana dari Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Isi penelitian ini studi tentang pemikiran pendidikan dalam mengembangkan sumber daya manusia menurut Muhammad Iqbal.

Penelitian ini juga menjelaskan batasan permasalahannya , yaitu berusaha mengeksplorasi pemikiran-pemikiran pendidikan Mohammad Iqbal tentang pengembangan sumber daya manusia. Muhammad Iqbal dengan pikiran filsafatnya yang menjadikan manusia sebagai tema sentral dalam setiap pembahasan karya-karyanya khususnya tentang filsafat *khudi* sebagai bahasan utama (*term of reference*) dikaji secara mendalam sehingga dapat menghasilkan konsep yang diinginkan secara utuh tentang bagaimana proses pengembangan sumber daya menuasia melalui perspektif Mohammad Iqbal. Dalam penelitian ini mengambil beberapa rumusan masalah yang menjadi pemikiran pokok yaitu 1) Bagaiamanakah konsep pengembangan sumber daya manusia menurut Mohammad Iqbal, 2) Bagaiamanakah strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas yang digagas oleh Muhammad Iqbal dalam pendidikan Islam, karena tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana konsep sumber daya manusia yang berkualitas menurut Mohammad Iqbal dan mengetahui strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas yang

digagas oleh Muhammad Iqbal.

Kesimpulan penelitian ini yaitu :

- a. Konsep pengembangan sumber daya manusia menurut Muhammad Iqbal dengan tidak terlepas dari konsep Al-Qur'an tentang pengembangan sumber daya manusia dan filsafat yaitu bahwa manusia diciptakan untuk beribadah kepada Tuhan.
- b. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang digagas oleh Muhammad Iqbal tentang rekonstruksi pendidikan islam.
- c. Tujuan utama dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu melaksanakan kegiatan pendidikan yang berkualitas dalam arti mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri, serta mengembangkan industri tempat kita bekerja
- d. Kualitas sumber daya manusia antara lain termafestasi dalam peningkatan kualitas, ketrampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, perilaku kesadaran, hubungan insani, dan akuntabilitas.
- e. Konsep pengembangan sumber daya manusia menurut Muhammad Iqbal tidak terlepas dari konsep pengembangan manusia menurut Al-Qur'an dan filsafat yang sangat terkenal yaitu khudi/ego, yaitu manusia diciptakan untuk beribadah kepada Tuhan.
- f. Metode pengembangan sumber daya manusia Menurut Muhammad Iqbal yaitu bahwa untuk meningkatkan SDM dengan cara seminar, diskusi, role playing (peragaan profesi), studi kasus, Programed Instruction (training yang terprogram dengan komputer), Conferece (rapat), Lecturer (ceramah atau kuliah), Simulation, Demonstration and Example (pelatihan dengan peragaan), On the Job (latihan langsung di tempat untuk bekerja dan mendapatkan bimbingan dari seseorang atau pengawas yang sesuai di bidangnya).
- g. Selain itu dalam penelitian ini juga digunakan strategi lain untuk meningkatkan sumber daya manusia diantaranya menggunakan metode pendidikan (Education Method) yang meliputi Training Methods (metode latihan di dalam kelas yang dapat juga dijadikan

metode pendidikan), *under Study* (teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan tertentu), *Job Rotation and Planned Progression* (memindahkan jabatan secara periodik untuk menambahkan kecakapan), *Coaching and Counseling* (atasan mengajarkan keahlian kepada bawahannya), *Junior Board of Executive or Multiple Management* (calon manajer yang ikut memecahkan masalah perusahaan lalu direkomendasikan kepada manajer), *Commite Assignment* (komite menyelidiki dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan), *Business Games* (pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing menyelesaikan masalah), *ensitivity Training* (membantu para karyawan agar lebih mengerti mendalam diantara para karyawan).

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pemikiran bahwa untuk mencapai *insan kamil* (manusia yang sempurna baik wujud dan pengetahuannya) sebagaimana filsafat Muhammad Iqbal seorang ilmuwan maka perlu strategi yang sangat sistematis dan terukur untuk mengelola manusia yang mana dalam filsafat manusia sebagai objek dan kajian yang sangat unik. Dalam pembangunan suatu bangsa, manusia berperan sebagai perencana, pelaku pengendali serta tujuan dari pembangunan itu sendiri. Oleh karena itu kita dikatakan bahwa ide pemikiran Iqbal berorientasi pada bagaimana menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dikalangan umat Islam. Upaya pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilakukan dengan bergagai jalur formal maupun non formal bisa melalui pelatihan. Sebagaimana jalur formal pendidikan ini merupakan jalur peningkatan kualitas kualitas sumber daya manusia yang lebih menekankan pada pembentukan kualitas dasar, misalnya keimanan dan ketakwaan, kepribadian, kecerdasan, kreativitas dan lainnya. Filsafat *Khudi* (*ego, self, diri* atau individualitas) Muhammad Iqbal menjadi ruh pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia umat

Islam di tengah-tengah ketertinggalan akibat penjajahan bangsa Barat.

2. Tesis yang ditulis oleh Efi Rufaiqoh Muhaimin dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi multi kasus. Adapun tesis ini mendeskripsikan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu guru.⁷⁸

Persamaan	Perbedaan
Jenis penelitian kualitatif dan inti pokok pembahasan	Berbeda objek bahasan dan objeknya, waktu dan tempat

Penelitian ini dilatar belakangi oleh sebuah pemikiran bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting yang akan menentukan pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan, dan mengembangkan sumber daya manusia serta menginteraksikannya 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 disuatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaannya pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan berbagai faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun luar organisasi yang bersangkutan atau faktor internal dan eksternal. Dalam hal ini yang menjadi objek penelelitian adalah dua lembaga pendidikan formal yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap dan Madrasah Aliyah Negeri Sumpiuh Banyumas.

Mandrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas sebagai salah satu bagian dari institusi pendidikan yang berciri khas agama

⁷⁸ Efi Rufaiqoh Muhaimin, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah(MAN) Sumpiuh Banyumas dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap* “ Purwokerto Tahun 2017”, (Tesis Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana AIAN Purwokerto, 2017), hlm. ii

Islam dalam upaya meningkatkan pendidikannya, sesuai dengan kebijakan pemerintah berusaha untuk mengembangkan potensi pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas didukung oleh sejumlah pegawai atau karyawan yang memiliki kemampuan profesional dan mampu mencetak generasi yang unggul dalam prestasi, terdepan dalam akhlakul karimah, dan berguna bagi sesama dengan dilandasi iman dan taqwa.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh dalam usaha pengembangan sumber daya manusia menggunakan metode sebagai berikut :

1. *On The Job Training*

a. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, dari satu penempatan ke penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Rotasi jabatan juga dapat dimanfaatkan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalitas.

b. Pelatihan (*Training*)

Setiap tahun Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas menyelenggarakan pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan minimal 2 kali karena pelatihan ini disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan.

c. Bimbingan

Bimbingan atau penyuluhan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli. Penyuluhan akan efektif bila latihannya diindividualisasikan dan peserta belajar melakukannya secara langsung, biasanya dilaksanakan diawal tahun pelajaran.

d. Latihan instruktur

Latihan instruktur untuk meningkatkan keprofesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan di Masradah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas mengadakan beberapa latihan instruktur diantaranya ketika pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester.

e. Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Untuk meningkatkan kompetensi sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dalam menghadapi kurikulum 2013 mengadakan pemeragaan dengan cara melakukan pembelajaran dengan menggunakan LCD, agar proses pembelajaran tidak membosankan.

f. Penugasan Sementara

Yaitu penempatan peserta/karyawan pada posisi manajerial/anggota panitia tertentu untuk jangka waktu tertentu yang ditetapkan, peserta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi sehingga dapat melatih rasa tanggungjawab. Contohnya menunjuk seorang pendidik menjadi ketua panitia studi wisata, menunjuk pendidik menjadi pembimbing penulisan karya tulis nyata.

2. *Of The Job Training*

a. Kursus

Yaitu pelayanan warga belajar berupa pengetahuan, ketrampilan, sikap mental, keahlian, dan kemahiran yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu kehidupan.

b. Pendidikan

Pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh Banyumas dilakukan formal dan informal dengan cara menugaskan pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti pendidikan dan latihan yang

dilaksanakan oleh lembaga pendidikan, selain itu juga dilakukan pendidikan lebih lanjut S1 dan S 2.

c. Workshop

Workshop pengembangan kurikulum dilakukan setiap satu semester diawal semester atau saat libur sekolah, dengan materi implementasi kurikulum 2013. Tujuan workshop ini adalah supaya pendidik dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran disetiap bidang mata pelajaran, ketrampilan dalam merumuskan tujuan instruksional khusus, ketrampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang ditentukan.

d. Seminar

Seminar yang dibahas mencakup berbagai disiplin ilmu atau berbagai kegiatan di dalam kehidupan masyarakat. Pelaksanaan seminar memiliki fokus pada suatu topik yang khusus, dimana mereka yang hadir dapat berpartisipasi secara aktif.

e. MGMP

Musyawah Guru Mata Pelajaran (MGMP) menjadi forum untuk bertukar pendapat, dan menjadi media para guru agar dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, saling berbagi pengalaman, pengetahuan dan informasi tentang perkembangan dunia pendidikan selain itu juga untuk memecahkan masalah apa bila ada masalah.

Sementara itu, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam dengan pengembangan sumber daya manusia yang baik dan mampu mencetak generasi yang unggul dalam bidang IPTEK dan IMTAQ yang islami, hal ini terbukti dengan banyaknya peserta didik yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri maupun swasta. Kedua lembaga tersebut berusaha untuk meningkatkan atau mengembangkan kemampuan sumber daya manusia pendidik dan tenaga pendidik yang mereka miliki dengan berbagai cara,

seperti pengembangan melalui pendidikan formal atau keinginan sendiri melalui pelatihan, seminar pendidikan, diklat, evaluasi, penilaian kinerja. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), peningkatan pendidikan formal, meningkatkan kompetensi profesional formal, kompetensi sosial, dan lain sebagainya. Profesionalitas dan yang dimiliki oleh kedua lembaga tersebut bisa dilihat dari proses pendidikan atau pembelajaran yang kondusif dan semakin berkembang.

Pertumbuhan dan perkembangan kedua lembaga tersebut sangat baik, untuk terus semangat menghadapi persaingan yang semakin ketat dan beragam. Strategi di masing-masing lembaga dilakukan dengan baik untuk mengukur keberhasilan dalam kemajuan pendidikan, diantaranya dengan melakukan pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia baik melalui pendidikan formal maupun non formal.

Penelitian ini mengambil teori Sinomara mengemukakan pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi, sementara Moekijat mengemukakan bahwa pengertian pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan, dan sikap.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap menentukan beberapa program dan perencanaan pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah :

- a. Menentukan program yang baik, terpadu dan terintegrasi berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Pelaksanaan program secara fleksibel serta evaluasi program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga pendidik

serta tindak lanjutnya. Potensi dan faktor pendukung serta berbagai kemungkinan yang dapat diupayakan dalam program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam pengembangan ditentukan sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya serta diinformasikan secara terbuka kepada semua seras diinformasikan secara terbuka kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan.

b. Penentuan kebutuhan yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap ditentukan atas dasar analisis kebutuhan untuk sekarang dan masa depan dan selain itu juga disesuaikan dengan anggaran karena harus dipertanggungjawabkan. Untuk menentukan kebutuhan ada beberapa pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam penentuan kebutuhan antara lain satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan para kepala, wakil kepala, para pendidik dan tenaga kependidikan.

c. Penentuan sasaran

Penentuan sasaran sebagai salah satu langkah untuk melaksanakan pengembangan dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap dengan tujuan sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan tidaknya program pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pengembangan yang akan digunakan, Kejelasan sasaran memiliki manfaat bagi program pengembangan walaupun sedikit memiliki umpan balik bagi yang mengelola sumber daya manusia baik pendidik maupun tenaga pendidik mengenai program maupun sasarannya.

d. Penetapan program

Penetapan program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap ditentukan oleh dua faktor yaitu hasil analisis penentuan

kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai semaksimal mungkin. Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai, salah satu sasarannya adalah mengajarkan ketrampilan tertentu yang pada umumnya ketrampilan baru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik seperti, pengembangan yang dilakukan untuk persiapan pembelajaran tahun ajaran baru antara lain seminar, workshop, diklat berkitan dengan kurikulum ataupun persiapan penyusunan perangkat pembelajaran. Tujuan yang tidak kalah penting dari penetapan program adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

e. Identifikasi prinsip belajar

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap dalam mengidentifikasi perinsip-perinsip belajar ditujukan sebagai tolak ukur tentang tepat tidaknya perinsip belajar yang diterapkan dalam program pengembangan. Dengan mengidentifikasi perinsip belajar pengembangan akan akan berjalan dengan baik karena penggunaan perinsip belajar yang tepat. Berpartisipasi dalam perinsip belajar yang baik digunakan untuk program pengembangan sumber daya manusia.

f. Pelaksanaan program

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap sesungguhnya di selenggarakan secara situasional dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan dan kepentingan misalnya MGMP, Workshop kurikulum setiap awal tahun pelajaran di waktu liburan sekolah, diikutkan diklat, penilaian kinerja atau supervisi oleh kepala madrasah.

g. Penilaian pelaksanaan program

Pelaksanaan suatu program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses tranformasi seperti peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan

sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaannya program untuk memperoleh hasil baik maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap ketika mengadakan program yang berkaitan dengan pengembangan khususnya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki maka diakhiri pelaksanaan program pengembangan tersebut diadakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.

Dalam penelitian ini di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap telah dilaksanakan beberapa upaya dalam usaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusia diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia, dalam rangka menyiapkan guru yang profesional maka dilakukan kegiatan pelatihan tersebut. Pelatihan perlu diberikan kepada guru dengan beberapa alasan seperti guru tersebut belum menguasai suatu materi kurikulum sekolah yang terbaru, atau guru yang baru lulus dari jenjang pendidikan pendidikan tertentu dan belum mempunyai pengalaman. Pelatihan yang dilakukan berupa peningkatan, penyegaran dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Upaya kepala sekolah agar sistem pelatihan efektif serta dapat memotivasi guru adalah melalui pemberian insentif atau penghargaan, artinya apa bila guru berhasil menyelesaikan pelatihan dengan baik yang dibuktikan dengan nilai atau standar kompetensi yang dicapai, maka guru tersebut akan mendapatkan insentif atau penghargaan dan mengamati kinerja guru setelah mengikuti pelatihan.

2. Pengelolaan kinerja guru

Upaya kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia (guru) adalah melalui pengelolaan kinerja, seperti rotasi dan sistem penilaian evaluasi. Untuk rotasi diterapkan dalam bentuk penggantian bidang studi, pergantian kelas yang diajarkan dan pergantian tugas administrasi dalam lingkup gairah kerja guru, karena kebosanan atau bidang sebelumnya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Selain itu dalam rangka pengembangan kemampuan seorang guru, kepala sekolah melakukan penilaian dan evaluasi yang bertujuan untuk mengukur kemampuan yang dimiliki.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir sebagai salah satu upaya dalam mengembangkan kemampuan guru, pengembangan karir diperoleh melalui perpindahan ke jabatan tertentu yang lebih tinggi dan lebih menuntut tanggung jawabnya serta kemampuan tertentu (promosi) misalnya seorang guru untuk menjadi kepala sekolah, seorang guru yang ingin menaikan pangkat dan golongannya baik melalui upaya mandiri atau melalui bantuan dari kepala sekolah.

4. Peningkatan kesejahteraan

Peningkatan kesejahteraan guru merupakan upaya yang lain dari peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini adalah seorang guru, melalui pemberian kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang yang diterima oleh guru sebagai balas jasa untuk pekerjaannya. Dengan pemberian kompensasi yang memuaskan diharapkan prestasi kerja dan motivasi kerja guru juga akan ditingkatkan. Kompensasi yang diberikan berupa uang tambahan, insentif, asuransi, pemberian cuti dan lain sebagainya.

5. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Musyawarah guru mata pelajaran menjadi forum untuk bertukar pendapat, dan menjadi media para guru agar dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, saling

berbagi pengalaman, pengetahuan dan informasi tentang perkembangan dunia pendidikan selain itu juga untuk memecahkan masalah apa bila ada masalah.

6. Pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan ini dilakukan atas dasar intruksi dari pemerintah, dalam arti pemerintah sebagai penyelenggara bekerjasama dengan instansi dari pemerintah, dalam artian sebagai penyelenggara bekerjasama dengan instansi/madrasah. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di MAN Kroya dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan bidangnya.

7. Seminar

Kegiatan ini dilakukan ketika ada undangan atau surat edaran yang disampaikan ke Madrasah, jika dianggap berkaitan atau sesuai dengan kebutuhan madrasah maka undangan tersebut kemudian ditindak oleh kepala Madrasah kemudian kepala Madrasah menunjuk pendidik atau tenaga pendidik.

8. Supervisi

Supervisi dalam rangka memberikan bantuan tentang profesionalitas terhadap semua unsur sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MAN Kroya diselenggarakan supervisi. Supervisi ini dilakukan berhubungan dengan penilaian pada setiap semester

9. Studi lanjut

Tujuan dari pengembangan adalah memberikan kesempatan kepada semua individu baik pendidik ataupun tenaga kependidikan untuk berkembang dan maju, yang diantaranya melalui studi lanjut melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

Dapat disimpulkan bahwa metode pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kroya Cilacap adalah pelatihan, pengelolaan kinerja pendidik, dan tenaga kependidikan, pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, MGMP,

diklat, seminar, supervisi dan studi lanjut dengan metode tersebut akan meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga pendidik. Sedangkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sumpiuh pengembangan sumber daya manusia menggunakan metode *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan termasuk ke dalam *On The Job Training* antara lain yaitu rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan, penyuluhan, latihan instruktur jabatan, demonstrasi dan penugasan sementara *Off The Job Training* yaitu kursus, pendidikan, workshop, seminar, MGMP dan studi banding.

3. jurnal yang ditulis oleh Abdul Rouf dengan judul “*Pendekatan Human Capital untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Lebih Produktif*” Tulisan ini membahas pendekatan *human capital* untuk mengelola sumber daya manusia yang lebih produktif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.

Persamaan	Perbedaan
Jenis penelitian kualitatif dan inti pokok pembahasan	Berbeda objek bahasan dan objeknya, waktu dan tempat

Pendekatan *human capital* menerapkan lima komponen utama, yaitu *individual capability, individual motivation, the organization climate, work group effectiveness* dan *leadership*. Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan, maka hendaknya perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, melainkan juga pada faktor manusianya. Berdasarkan pengamatan masih banyak perusahaan di Indonesia yang belum menerapkan pendekatan *human capital* secara optimal. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan komponen *human kapital* belum optimal terutama pada aspek

individual capability dan *individual motivation*.⁷⁹

Perlunya transformasi dan inovasi dunia pendidikan untuk merespon berbagai perubahan zaman dan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk mampu berkompetisi dan bersaing secara terbuka agar lebih baik maka lembaga pendidikan perlu bertransformasi dan berinovasi sehingga memunculkan pembaharuan dalam manajemen pendidikan Islam.

Dalam transformasi dan inovasi manajemen sumber daya manusia dalam hal pendidikan Islam dapat diartikan “Sebuah perubahan total dan menyeluruh serta mencangkup segala aspek sampai menjadi sesuatu yang baru dalam usaha mengadakan perubahan dengan tujuan untuk memperoleh hal yang lebih baik di bidang manajemen pendidikan Islam”.⁸⁰

Tulisan ini membahas pendekatan *human capital*, *Organization capital* dan *Information capital* untuk mengelola sumber daya manusia yang lebih produktif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan *human capital* menerapkan lima komponen utama, yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *the organization climate*, *workgroup effectiveness* dan *leadership*. Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan, maka hendaknya perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, melainkan juga pada faktor manusianya. Berdasarkan pengamatan masih banyak perusahaan di Indonesia yang belum menerapkan pendekatan *human capital* secara optimal. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan komponen human kapital belum optimal terutama pada aspek *individual capability* dan *individual motivation*.

⁷⁹ Iwan Sukoco dkk, Pendekatan Human Capital Untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Lebih Produktif, Jurnal AdBispreneur, volume 2, Nomor 2, April 2017 hlm. 93-100

⁸⁰ Abdul Rouf, Transformasi dan Inovasi Manajemen Pendidikan Islam, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, volume 1, Nomor 2, November 2016 hlm. 352.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Agar diperoleh penulisan dan pembahasan penelitian ini dengan hasil yang *komprehensif* dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah akademis, maka diperlukan metodologi penelitian yang relevan dan sistematis, yang mampu mengeksplorasi dan menganalisis berbagai sumber data yang diperoleh secara *akuntabel*.

Disamping itu, ketepatan menggunakan dan memilih suatu metode dalam penelitian merupakan syarat utama dalam menggunakan data. Apabila seseorang mengadakan penelitian kurang tepat metode penelitiannya, maka akan mengalami kesulitan, bahkan tidak akan menghasilkan hasil yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Karenanya keberadaan metode yang tepat menjadi kunci penelitian mudah dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Maka dari itu, peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu tentang pengertian dari metode penelitian. Metode dapat diartikan sebagai cara yang tepat untuk melakukan sesuatu, sedangkan penelitian adalah suatu sarana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan baik dari segi teoritis maupun praktis.⁸¹ Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Jadi metodologi penelitian adalah suatu cabang ilmu pengetahuan yang membicarakan atau mempersoalkan mengenai cara-cara melaksanakan penelitian (yaitu meliputi kegiatan-kegiatan mencari, mencatat, merumuskan, menganalisis sampai menyusun laporannya) berdasarkan fakta-fakta atau gejala-gejala secara ilmiah.

Penelitian ini berupaya memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena, dan juga untuk memahami suatu fenomena dari sudut pandang sang pelaku di dalamnya. Menejemen *Balance Scorecard prespektif learning and grow*, untuk selanjutnya dianalisis dan dibangun menjadi model yang dapat dipedomani. Sehingga Penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Dalam penelitian ini penulis akan gunakan 3 jenis metode penelitian. Pertama

⁸¹ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, cet I, (Yogyakarta: Teras. 2009), hlm 12

penulis menggunakan jenis penelitian kepustakaan/dokumentasi (*Library Research*) dan wawancara kegiatan ini dilakukan untuk menghimpun data dari berbagai informasi untuk menunjang proses penelitian. Karena fungsi dari penelitian kepustakaan adalah “Menjelaskan latar belakang (teoritis) atas masalah penelitian seperti siapa saja yang telah menulis mengenai masalah ini, siapa saja yang telah menelitinya, dan siapa saja yang telah menunjukkan upaya-upaya penelitian kearah itu”.⁸²

Kedua, Penulis akan menggunakan jenis metode studi kasus. Dipilihnya metode studi kasus menurut hemat penulis akan lebih mudah untuk menjawab:

Pertama, Studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antara variabel serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas. *Kedua*, Studi kasus memberikan kesempatan untuk memperoleh wawancara mengenai konsep-konsep dasar perilaku manusia dengan melalui penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya. *Ketiga*, Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan yang sangat berguna sebagai dasar membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.⁸³

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan jenis data yang bersifat non statistik. Data yang di peroleh nantinya dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Jenis data pada penelitian ini ada dua. Yaitu, data tak tertulis yang berupa kata-kata dan tindakan kemudian dituangkan dalam bentuk tulisan dari para responden atau informan pelaku yang diamati, dan data tertulis. Data tertulis merupakan jenis data kedua yang tidak dapat diabaikan bila dilihat dari segi urgensi sumber data.

Maka tambahan yang berasal dari sumber tertulis berupa buku-buku literatur, dokumen atau arsip yang berupa surat-surat, dan lain-lain tentang RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap menjadi data pendukung yang cukup penting agar nantinya diproses menjadi sumber data yang akurat.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi, dan arsip dalam membedah pelaksanaan visi misi, program-program pengembangan mutu guru yang sudah di terapkan di RA Maryam Planjan Kesugihan. Metode ini pada hakikatnya adalah proses mengamati orang dan lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan

⁸² Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015), hlm. 33

⁸³ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hal. 20

mereka, berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya.

B. Tempat dan Waktu

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian adalah sumber diperolehnya data yang dibutuhkan terhadap masalah yang diteliti. Adapun tempat penelitian ini berada di RA Maryam Planjan. Dalam penelitian ini penulis mengambil lokasi di RA Maryam Planjan Cilacap dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. RA Maryam Planjan tersebut memiliki prestasi yang luar biasa
- b. RA Maryam Planjan merupakan RA tertua dibandingkan dengan RA yang lain
- c. RA Maryam Planjan berada di lokasi yang sangat strategis , dan diminati oleh banyak pelanggan.

2. Waktu Penelitian

Adapun penelitian ini dimulai dengan observasi awal pada bulan Januari 2021 dilanjutkan dengan penyusunan proposal dan mengajukan ujian seminar proposal dan melanjutkan ke sidang munaqosah tesis.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah “Orang yang dijadikan sebagai sumber data atau sumber informasi oleh peneliti untuk riset yang dilakukannya”.⁸⁴ Sebuah data dapat diperoleh dari subjek peneliti melalui interaksi atau melalui identifikasi informasi yang dikemukakan oleh narasumber. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan informan yang dirasa paling mengetahui tentang informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, instrumen penelitian adalah si peneliti itu sendiri. Dengan kata lain, alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Kategori instrumen yang baik dalam penelitian kualitatif adalah instrumen yang memiliki pemahaman yang baik akan metodologi penelitian, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistik. Hal ini dilakukan agar instrumen mampu menetapkan focus penelitian, memilih informan

⁸⁴ Sidik, Subyek Penelitian ; Pengertian dan contohnya , <http://sosiologi.com/subyek-penelitian> diakses tanggal 31 12 2020 pukul 14.00 wib

sebagai sumber data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Adalah tidak salah jika Sugiyono menyebutkan peran peneliti sebagai *key instrumen* dalam proses penelitian kualitatif jika mencermati instrumen dalam penelitian kualitatif diatas (2006:251)⁸⁵

Penulis menentukan subjek penelitian dengan menggunakan metode studi kasus berdasarkan permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya meningkatkan Mutu Guru Dalam hal ini penulis akan melakukan wawancara yang pada penelitian ini data diperoleh dari beberapa sumber yakni :

1. Pimpinan Yayasan RA Maryam Planjan yang memahami tentang konsep dan manajemen pengelolaan sumber daya manusia
2. Kepala RA Maryam sebagai pimpinan lembaga sebagai pengelola pemangku kebijakan dalam upaya peningkatan sumber daya manusia.
3. Wali peserta didik sebagai konsumen yang menikmati pelayanan dari RA Maryam Planjan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merujuk pada bagaimana data diperoleh, apakah melalui angket, wawancara, observasi, tes, dokumentasi, dan sebagainya. Sumber data berkaitan dengan dari mana data diperoleh. Apakah data diperoleh dari sumber langsung (data primer) atau data diperoleh dari tidak langsung (data sekunder). Sedangkan alat yang digunakan merujuk pada unstrument apa yang digunakan dalam mengumpulkan data, apakah berupa lembar *chek list*, kuesioner (angket terbuka/tertutup), pedoman wawancara, (wawancara terstruktur atau bebas), dokumentasi, observasi dan lain sebagainya.⁸⁶

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai *setting* berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari *setting*-nya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*), pada laboratorium, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain.⁸⁷

Pengumpulan data tidak lain adalah suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data juga merupakan langkah yang amat penting

⁸⁵ <file:///C:/Users/Mbcc/AppData/Local/Temp/konsep+human+instrument.pdf>

⁸⁶ Imam Machali, *Statistik Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, 2018), hlm. 61

⁸⁷.⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet XXIV (Bandung : Alfabeta, 2016), hlm. 193, 203

diperoleh dalam ilmiah, dan data yang terkumpul juga harus cukup valid untuk digunakan.

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data untuk membantu dan menjelaskan situasi dan kondisi di lapangan. Hal ini dilakukan untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi, observasi dan wawancara :

1. Teknik Observasi (pengamatan)

Observasi yang diamati adalah lokasi sekolah tersebut, visi dan misinya, data guru, profil, kondisi lingkungan sekolah dan sarpras sekolah untuk menjadi bahan data bagi peneliti. Observasi sebagai bentuk teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, atau proses yang tersusun dalam berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang penting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.⁸⁸

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung di lapangan tersebut (*observer*), yang diamati (*observe*). Observasi dapat dibedakan menjadi tiga yaitu 1) observasi berpartisipasi (*participant observation*), 2) observasi yang secara terang-terangan atau tersamar (*overt observation* atau *covert observation*), dan 3) observasi yang tak terstruktur. (*unstructured observation*).⁸⁹

Pengingatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian menjadi bahan sumber data oleh peneliti (*observer*) berdasarkan hasil dari observasi yang terstruktur dan tak terstruktur dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan. Observasi terstruktur yaitu observasi yang telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati dan observasi tidak terstruktur tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi.

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data secara langsung kepada objek penelitian. Observasi yang akan penulis lakukan dengan observasi secara langsung yaitu mencatat, memilih dan menyusun hal-hal yang berkaitan dengan objek

⁸⁹ Imam Machali, *Statistik Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, 2018), hlm. 62

peneliti. Metode ini penulis digunakan untuk memperoleh data tentang manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu guru yang diterapkan di RA Maryam Planjan. Hasil observasi yang nantinya berupa catatan kemudian dikembangkan dalam bentuk data deskripsi.

2. Teknik Wawancara

Wawancara kepada kepala sekolah, guru, karyawan, dan komite RA Maryam Planjan, informasi yang didapatkan digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti terhadap narasumber atau sumber data.⁹⁰

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun menggunakan media *on line* seperti telepon atau media lainnya. Ada wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.⁹¹

Wawancara merupakan suatu cara yang dilakukan untuk menggali informasi secara langsung dari informan atau sumber informasi. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pihak yang mengajukan pertanyaan, dan terwawancara (*interviewee*) sebagai pihak yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang sudah dipersiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya juga telah disiapkan, oleh karena itu peneliti sudah mempersiapkan instrumen penelitian berupa pernyataan-pernyataan tertulis yang alternatif jawabannya sudah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya. Dengan wawancara terstruktur ini pula, pengumpulan data menggunakan beberapa pewawancara (*interviewer*) sebagai pengumpul data

⁹⁰ Imam Machali, *Statistik Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, 2018), hlm. 62

⁹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet XXIV (Bandung : Alfabeta, 2016), hlm. 194

untuk mendukung pelaksanaan maka dapat menggunakan alat bantu berupa *tape recorder*, gambar, brosur dan material lain.⁹²

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.⁹²

Wawancara ini dapat dilakukan secara *face to face* maupun menggunakan pesawat telepon, akan selalu terjadi kontak pribadi, oleh karena itu pewawancara perlu memahami situasi dan kondisi sehingga dapat memilih waktu yang tepat kapan dan dimana harus melakukan wawancara. Pada saat responden sedang sibuk bekerja, sedang sakit, sedang punya banyak masalah maka harus berhati-hati dalam melakukan wawancara. Bila responden yang akan diwawancarai telah ditentukan orangnya, maka sebaiknya sebelum melakukan wawancara, pewawancara minta waktu terlebih dahulu, kapan dan dimana bisa melakukan wawancara dengan tujuan untuk menyiapkan suasana sehingga data yang diperoleh akan lebih lengkap dan valid.⁹³

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. Wawancara terstruktur dimaksudkan agar arah pertanyaan lebih fokus sehingga peneliti lebih mudah untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian tersebut.

Wawancara dilakukan kepada Pemimpin RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap, pihak yayasan, pendidik atau guru, murid dan wali peserta didik, masyarakat. Adapun pertanyaan yang disampaikan berkisar pada perencanaan dan pengorganisasian manajemen *balance scordard*, penunjukan staf pengajar dan syarat-syarat yang diperlukan, proses pengembangan sumber daya manusia, implementasi di lapangan, alat evaluasi, perencanaan berkesinambungan, dan kualitas mutu guru atau pendidik.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan upaya mencari informasi dari data- data yang

⁹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet XXIV (Bandung : Alfabeta, 2016), hlm. 199

⁹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet XXIV (Bandung : Alfabeta, 2016), hlm. 199

sudah berlalu untuk menguatkan hasil dari observasi. Dokumentasi adalah Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi merupakan “Catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang”.⁹⁴

Dalam penelitian kualitatif teknik ini memiliki fungsi yang cukup penting. Dokumentasi menjadi alat pembuktian terkait hipotesis yang dilakukan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori atau hukum-hukum yang diterima kebenarannya, baik yang menolak atau mendukung hipotesa tersebut.

Penggunaan teknik dokumentasi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data yang menyajikan tentang berbagai hal yang berhubungan dengan RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap. Adapun data dokumen itu berupa dalam bentuk buku, foto, video, arsip, dan sumber-sumber lain yang dapat digunakan untuk membedah ”Manajemen *Balance Scorecard* dalam *Prespektif Learning and Growth* dalam Peningkatan Mutu Guru”.

Dalam membedah penelitian lapangan ini peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi berupa data yang di peroleh dari RA Maryam Planjan Kesugihan Cilacap berupa: Letak dan keadaan geografis, sejarah berdirinya, surat ijin operasional , profil, visi dan misi, struktur organisasi, tenaga pendidik , sarana dan prasarana, keadaan murid.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data menjadi bagian terpenting dalam sebuah penelitian., merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam penelitian. Untuk mencapai tujuan penelitian, diperlukan pemeriksaan data untuk mendapatkan data hasil penelitian yang mempunyai derajat keabsahan yang tinggi. Dalam hal ini Sugiyono menjelaskan :

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit melakukan sintesa , menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁹⁵

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi: Mixed Methods*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 326

⁹⁵ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet. 4, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 88.

Beberapa teori yang digunakan dalam menguji validitas menurut Rizqon H syah A adalah: *Teori Korespondensi*, suatu teori pengujian kebenaran yang umumnya diterima secara luas dan bersifat realistik. Adanya penyesuaian antara pernyataan tentang fakta dan fakta yang sebenarnya serta persesuaian antara pendapat dengan objek yang dituju.⁹⁶

Teori Koherensi adalah teori pengujian kebenaran yang biasanya dapat diterima oleh seseorang yang idealis, meskipun itu tidak perlu melahirkan sebuah gagasan atau ide. Maksud dari teori ini yaitu suatu pernyataan atau data dianggap benar bila mana memiliki kesesuaian dengan pernyataan atau keadaan sebelumnya.

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan dalam 4 kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*Credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*koordinator firmability*).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria yang pertama yaitu derajat kepercayaan (*Credibility*) dan konsistensi (*realibilitas*) data. Dalam proses pemantapan ini metode yang digunakan adalah triangulasi sebagai alat bantu analisis di lapangan.

F. Analisis Data

Setelah data-data berhasil dikumpulkan, langkah berikutnya adalah menganalisa data. Salah satu metode pengolahan data yang dipakai adalah metode analisis isi (*content analysis*), yaitu suatu teknik untuk menganalisis isi pesan dan mengolah pesan, atau suatu alat untuk mengobservasi dan menganalisis perilaku komunikasi yang terbuka dari komunikator yang dipilih.⁹⁷ Upaya ini dilakukan untuk menemukan atau menyaring dari data informasi yang telah terkumpul.

Pada dasarnya semua teknik analisis data kualitatif meliputi prosedur pengumpulan data, *input* data, analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi yang diakhiri dengan penulisan hasil temuan dalam bentuk narasi.⁹⁸

Dalam pengertian lain analisis data dimaknai “Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat

⁹⁶ Rizqon H Syah A, Nur Rohim Yunus, *Filsafat Ilmu Pengetahuan Dalam Dimensi Transendental*, (Bandung: Fajar Media, 2013), hlm. 22

⁹⁷ AmirulHadi-H.Haryono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia. 1998), hlm. 175.

⁹⁸ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta, Salemba Humanika, 2010), hlm. 123

ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja sesuai yang disarankan data”.⁹⁹

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹⁰⁰

Dalam penelitian kualitatif peneliti dalam proses analisis data menggunakan model Milles dan Hubberman. Salah satu teknik analisis data adalah model interaktif oleh Miles dan Huberman; teknik analisis data tersebut terdiri atas empat tahapan; yaitu pengumpulan data, reduksi data, *display* data dan tahap penarikan kesimpulan dan/atau tahap verifikasi.¹⁰¹ Model ini merupakan salah satu dari model-model analisis data kualitatif.

Aktivitas dalam analisis model ini meliputi 4 tahapan yaitu: pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan.

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif adalah proses pengumpulan data yang dilakukan sebelum penelitian, pada saat pelaksanaan dan diakhir penelitian, bahkan sebaiknya proses pengumpulan data sudah dilakukan jauh hari sebelum pelaksanaan penelitian dilakukan. Hal itu dilakukan guna memperoleh data yang komprehensif.

b. Display Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* (diagram) dan sejenisnya. Miles dan Huberman (1984) menyatakan : “ *the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text* “. Yang paling sering digunakan untuk

⁹⁹ Sandu Siyoto & Ali Sodiq, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), hlm.

120

¹⁰⁰ Sandu Siyoto & Ali Sodiq, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), hlm. 12

¹⁰¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet. 4, (Bandung : Alfabeta, 2008), hlm. 95

menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Pada Display data yaitu merangkum data yang diperoleh dengan susunan yang sistematis dengan pengklasifikasian data sehingga setiap pertanyaan penelitian dapat terjawab. Pemeriksaan seluruh data dan informasi untuk mengetahui kelengkapan dan keabsahannya. Apa bila masih kurang, maka perlu dilengkapi lagi. Menyusun daftar *check*, yakni setiap akhir wawancara atau pembahasan satu topik diusahakan untuk menyimpulkan secara bersama dengan sumber data, juga dilakukan konfirmasi narasumber terhadap laporan hasil wawancara,

sehingga apabila ada kekeliruan pendapat dapat diperbaiki atau bila ada kekurangan dapat ditambah dengan informasi baru. Dengan demikian, data yang diperoleh sesuai dengan yang dimaksud oleh narasumber.

Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan serta memberi tindakan. Dengan sajian data, peneliti akan lebih memahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkannya untuk mengerjakan sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahaman tersebut. Artinya data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih. Sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data, dan display data sehingga data dapat disimpulkan, dan peneliti masih berpeluang untuk menerima masukan. Penarikan kesimpulan sementara, masih dapat diuji kembali dengan data dilapangan dengan cara merefleksikan kembali, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat, sehingga kebenaran ilmiah dapat dicapai.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan. “Penarikan kesimpulan bisa dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subjek peneliti dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut”.¹⁰²

¹⁰² Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet. 4, (Bandung : Alfabeta, 2008), hlm. 96

Dalam tahap ini dilakukan upaya untuk mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Fase ini merupakan tahap penafsiran data sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti memberi makna dan arti sesuai dengan pandangan dan pemikiran peneliti untuk mencapai satu kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian.

