**Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia
Berbasis Total Quality Manajemen di Madrasah Aliyah
Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta**

Radit Hijrawan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Abstract: *Human resources (HR) become the dominant factor in an institution, including the education sector. Education requires quality human resources, to carry out its role in meeting the educational needs of the community. Also related to Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta is one of the pesantren-based educational institutions which is expected to have a Total Quality Management system in the management of education. This shows educational institutions contribute to customer satisfaction, both internal and external customers. In this paper discusses the basic concepts of human resource management based on Total Quality Management in Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, which talks about the procedures for implementing human resource development, so that it gets results from the processes that have been carried out in the development of human resources in Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Data collection while in the field is done by observation, interviews, and documentation, which can then be classified as qualitative research. Based on the research process, it can provide input and evaluation to make improvements in the development of Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta for the future that is better than ever before.*

Keywords: *Human Resource Management, Total Quality Management*

Pendahuluan

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya, manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktifitas organisasi, oleh sebab itu manusia menjadi aktor perencanaan, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Seiring berkembangnya zaman yang bergerak cepat dan mengakibatkan berbagai perubahan dalam semua aspek, mencakup aspek politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, dan hukum. Tak tertinggal aspek manufaktur dan aspek pendidikan juga mengalami hal yang sama. Dalam menghadapi berbagai perubahan dan kemajuan

agar dapat bersaing dan unggul perlu adanya upaya menghasilkan kualitas yang terbaik. Konsep *Total Quality Manajemen* (TQM) menawarkan sebuah konsep yang dasar pemikirannya sangat sederhana, yakni agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan secara berkelanjutan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses manajemen dan lingkungan. Selain hal tersebut konsep pendekatan *Total Quality Manajemen* (TQM) juga memiliki ciri khas berorientasi pada pencapaian jangka panjang dan pemuasan kebutuhan pelanggan.¹⁸⁵

Lembaga pendidikan nasional dalam hal ini disebut dengan sekolah merupakan sebuah sistem. Sekolah sebagai system pendidikan merupakan keseluruhan yang terpadu dari satuan kegiatan pendidikan yang berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu, istilah sistem di dalamnya mengandung hal-hal berikut: (a) adanya satu kesatuan utuh (b) adanya bagian-bagian yang membentuk bagian kesatuan yang utuh (c) adanya hubungan keterkaitan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain maupun antara bagian keseluruhan (d) adanya gerak atau dinamika (e) adanya arah produk dari sistem tersebut. Jadi, pendidikan sebagai sebuah sistem merupakan rangkaian dari sebuah proses yang saling mendukung dalam rangka mewujudkan tujuan yang diharapkan. Menurut Sudarsono komponen utama dalam sistem persekolahan yang perlu secara terus menerus dikaji dan dikembangkan adalah: 1) siswa sebagai masukan dasar, 2) pendidik dan tenaga kependidikan sebagai unsur pengelola proses belajar mengajar, termasuk Kepala Sekolah, 3) program pendidikan berupa kurikulum beserta masukan alat sebagai instrument *input*, 4) keluaran pendidikan madrasah handal, artinya mempunyai dampak nilai tambah dan daya saing yang tinggi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.¹⁸⁶

Pentingnya sumber daya manusia ini perlu didasari oleh semua tingkatan manajemen termasuk manajemen pendidikan. Proses pengembangan manajemen sumber daya manusia dengan berbasis *Total Quality Manajemen* (TQM) memiliki syarat utama yang harus dipenuhi yakni adanya komitmen penuh yang melibatkan seluruh elemen untuk melaksanakan pengukuran sebagai bentuk evaluasi. Evaluasi dan perbaikan dilakukan secara berkelanjutan dalam

¹⁸⁵ Endang Supardi, *Total Quality Management (TQM) dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Artikel diakses pada 21 Maret 2018, pukul 21.00 WIB, hlm 2.

¹⁸⁶ Abdullah, Strategi Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru Miss Putri Sukorejo, JPII Volume 1, Nomor 2, April 2017, 161-162

memperbaiki kualitas. Pemberdayaan sumber daya manusia dimulai dari perencanaan dengan analisis jabatan, perekrutan, seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemutusan kontrak kerja. Semua proses tersebut membutuhkan peran dan kontribusi seluruh elemen dalam mensukseskan pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis *Total Quality Manajemen* (TQM) khususnya pada lembaga pendidikan.

Penulis melihat Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, merupakan salah satu instansi atau lembaga yang bergerak di bidang pendidikan. Kita ketahui bersama Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta yang dikelola oleh swasta serta berbasis pondok pesantren, yang mana telah lama malang melintang di dunia pendidikan Indonesia, masih menggunakan model klasik. Oleh sebab itu, untuk mengejar ketertinggalan serta mewujudkan ingin mewujudkan madrasah yang unggul. Penulis melihat 5 tahun belakangan kepala Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta telah menerapkan *Total Quality Manajemen* untuk mencapai sekolah yang unggul serta berprestasi. Untuk mencapai sekolah yang unggul tadi, yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta yakni terfokus pada pengembangan sumber daya manusia yakni para pengajar yang ada.¹⁸⁷

Sebagai calon pengelola pendidikan Islam, langkah yang telah dilakukan oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta sudah tepat. Dengan adanya penerapan *Total Quality Manajemen* sebagai pedoman, yang dimulai dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada di Madrasah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta sehingga akan mampu bersaing dengan madrasah-madrasah yang lain. Sehingga akan menjadi sekolah yang unggul serta berprestasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (field Research) yang berisikan kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan secara sistematis fakta-fakta atau karakteristik dari populasi tertentu, atau bidang tertentu, baik berupa keadaan, permasalahan, sikap, pendapat, kondisi, prosedur, atau sistem secara faktual dan cermat.¹⁸⁸

Penelitian ini difokuskan untuk mengkaji mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis *Total Quality Manajemen* di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Yogyakarta, untuk

¹⁸⁷ Observasi, Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, senin 29 April 2019.

¹⁸⁸ Soewadji Jusuf, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), hlm. 26.

mendapatkan data dan informasi peneliti melakukan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara sebagai alat pengumpulan datanya. Adapun yang menjadi sumber dan data dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, para guru dan siswa Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dan segala yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis diskriptif yaitu sebuah metode yang menjelaskan secara sistematis data dan materi-materi pembahasan yang berasal dari berbagai sumber untuk kemudian dilakukan analisis, gunanya untuk dapat memperoleh hasil atau kesimpulan akhir yang valid. Penelitian ini menggunakan konsep analisis data yang digunakan oleh Miles dan Huberman yang meliputi: (1) Reduksi Data (2) Penyajian Data (3) Menarik Kesimpulan/Verifikasi.¹⁸⁹

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pondok pesantren Nurul Ummah yang berlokasi di Kota Gede Yogyakarta pun sama. Pondok pesantren Nurul Ummah yang biasa disingkat PPNU ini berdiri pada tanggal 9 Februari 1986. Peletakan batu pertamanya dilaksanakan oleh KH Asyhari Marzuqi, KH Nawawi Ngrukem, dan disaksikan oleh keluarga Krapyak. Sementara untuk upacara peresmian dilaksanakan dua hari setelah peletakan batu pertama tepatnya tanggal 11 Februari 1986 yang dihadiri oleh Wali Kota Yogyakarta; Sugiarto, Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama DIY, dan berbagai elemen masyarakat.

Berdirinya PPNU ini awalnya didasari oleh wasiat sang Ayah dari *muassis* (pendiri) PPNU KH Asyhari Marzuqi ketika Kiai Asyhari masih menuntut ilmu di Baghdad. Sebenarnya sang Ayah ingin Kiai Asyhari agar melanjutkan estafet kepemimpinan pesantrennya yang berada di Giriloyo, Imogiri. Namun melalui beberapa pertimbangan dan juga keprihatinan Kiai Asyhari terhadap kondisi pendidikan di kota khususnya Yogyakarta, beliau pun memutuskan mencari lokasi di sekitar perkotaan Yogya untuk mendirikan pesantren, dan akhirnya pilihan itu jatuh di Kota Gede Yogya, setelah melalui proses panjang.

Dengan Kiai Asyhari mendirikan pesantren di dekat kota Yogyakarta, besar harapan beliau dapat berperan penuh untuk menyelamatkan generasi bangsa yang sangat rentan hidup di perkotaan. Selain juga lokasinya yang strategis, mudah dijangkau dan segala akses pengetahuan serta keilmuannya yang mudah menjadi pertimbangan Kiai Asyhari. Pada awal berdirinya santri yang menuntut ilmu di PP Nurul Ummah, pada bulan Ramadhan di tahun 1986 berjumlah 25 orang putra dan 2 orang putri. Baru kemudian di tahun kedua

¹⁸⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Al-Fabeta, 2013), hlm. 337.

meningkat menjadi 104 santri. Masuk di tahun ketiga, bertambah lagi menjadi 155 santri dan di tahun yang keempat, terhitung hingga 209 santri. Setelah naMadrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta semakin dikenal karena pengasuhnya yang alumni Timur Tengah, para santri yang masuk yang pada mulanya hanya mengkhususkan diri untuk menimba ilmu agama, kemudian berkembang para siswa dan mahasiswa pun banyak yang memilih untuk *mondok* di PPNU.

Kajian Teori

1. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Hakikat sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan, khususnya pada lembaga pendidikan diperlukan adanya sumber daya manusia sebagai tenaga kerja.¹⁹⁰ Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi tertentu. Oleh karena itu, hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi adalah bagaimana memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan posisi yang akan diduduki, bagaimana pengembangannya dan memelihara tenaga kerja, menggunakan serta mengevaluasi hasil kerjanya.¹⁹¹

Pengembangan sumber daya manusia bukan merupakan persoalan yang mudah karena membutuhkan pemikiran, langkah aksi yang sistematis, dan serius. Karena berusaha memberikan kontribusi yang utuh tentang manusia dengan mengembangkan seluruh potensi dasar manusia dan bagaimana aktifnya. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu pengangkatan atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

Pada dasarnya yang menjadi kunci kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Kinerja Pegawai atau Karyawan

Tujuan suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif pegawai, secanggih apapun alat, mesin, dan sebagainya yang tersedia

¹⁹⁰ Moh. Abdul Mukhyi dan Hadir Hudiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Putra Remaja, 1995), hlm. 2

¹⁹¹ M. Nazar Almasri, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam*, Jurnal Penelitian social keagamaan, Vol. 19, No.2 Juni- Desember 2016, hlm. 135

namun tanpa sumber daya manusia yang handal, maka keberadaan alat, mesin dan sebagainya tidak dapat berfungsi secara maksimal.

Karyawan adalah orang yang bekerja pada orang lain dan menjual jasa mereka, waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapatkan kompensasi dari perusahaan tersebut. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Di sini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing. Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sedangkan peranan manajemen sumber daya manusia yaitu mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup:

- 1) Jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- 4) Mengetahui undang-undang perburuhan.

Menurut Cut Zurnali, sebuah organisasi harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang disebut pekerja pengetahuan (*knowledge worker*).¹⁹² Pendapat Drucker, kontribusi manajemen yang paling penting adalah meningkatkan produktifitas kerja pengetahuan dan pekerja pengetahuan.¹⁹³

Pada era sekarang ini sudah saatnya sebuah departemen sumber daya manusia merekrut karyawan-karyawan dengan kualitas pekerja pengetahuan agar sebuah organisasi atau perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang, sekaligus memberikan keuntungan kepada para stake holder organisasi tersebut, tidak hanya pada saat ini tetapi juga di masa depan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik, maka harus ada sistem yang benar-benar strategis agar antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan mampu terealisasi dengan mudah, yaitu:

¹⁹² Cut Zurnali, *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, (Bandung: Unpad Press, 2010), hlm. 78.

¹⁹³ Ibid...hlm. 3.

a. Imbalan

- 1) Imbalan harus adil dan sesuai, imbalan harus mampu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas.
- 2) Melakukan penyesuaian yakni misalnya soal waktu pemberian gaji.

b. Komunikasi

- 1) Meningkatkan hubungan antar karyawan atau antar karyawan dengan atasan, sehingga tercipta hubungan yang harmonis.
- 2) Mengantipasi terjadinya konflik ketenagakerjaan.
- 3) Melakukan kegiatan yang kaitannya dengan integrasi sehingga tercapai kerjasama yang harmonis.

c. Informasi

- 1) Mengetahui kepuasan karyawan.
- 2) Mengetahui problematika karyawan.
- 3) Menentukan langkah yang tepat untuk menentukan kebijakan perusahaan.
- 4) Mengetahui perubahan baik di internal maupun kondisi eksternal perusahaan.
- 5) Melakukan analisa SWOT.

b. Produktifitas Karyawan

Produktifitas adalah keluaran (*output*) produk ataupun jasa persatuan masukan (*input*) sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi. Produktifitas dapat dinyatakan dalam ukuran fisik (*physical productivity*) dan ukuran financial (*financial productivity*). Produktifitas merupakan suatu aspek yang penting bagi perusahaan, karena apabila dalam perusahaan memiliki kerja yang tinggi maka akan memperoleh keuntungan dan hidup perusahaan akan terjamin.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu adanya tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian bekerja, karena apabila tenaga kerja tidak memiliki keahlian dan keterampilan akan berakibat menurunnya produktivitas dan merugikan perusahaan.

Langkah-langkah berikut ini adalah tahapan yang harus di pertimbangkan dalam suatu rencana peningkatan produktifitas yang kompresif dan terintegrasi, yaitu: (a) Analisis situasi (b) Merancang program peningkatan produktivitas (c) Menciptakan kesadaran akan produktivitas (d) Menerapkan program (e) Mengevaluasi program dan memberikan umpan balik.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Joseph M. Putti, *Produktivitas Kerja*, (Jakarta. Kohlers 1989), hlm. 96.

Produktivitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung para karyawan yang mempunyai motivasi dan lingkungan kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Motivasi dapat menimbulkan kemampuan bekerja serta bekerja sama, maka secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas. Sedangkan apabila motivasi karyawan lebih tinggi tetapi tidak didukung lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja maka hasil produktivitas kerja tidak baik.

c. Semangat Kerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perlu adanya semangat kerja dari setiap karyawannya. Menurut Sculler dan Jakson semangat kerja merupakan kondisi bagaimana seseorang pegawai melakukan pekerjaan setiap hari. Semakin tinggi semangat kerja maka akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Tingkat semangat kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran, kegelisahan kerja, tingkat perpindahan, dan banyak tuntutan kerja pegawai.

Setiap pegawai pada perusahaan pastilah akan menghadapi permasalahan-permasalahan yang akan mengakibatkan tekanan kerja yang tinggi. Hal ini yang mengkondisikan pegawai sulit memiliki semangat dalam bekerja. Sehingga di buat disain pekerjaan organisasi yang terstruktur dan jelas untuk membantu mempengaruhi secara positif kondisi kerja untuk membantu membangkitkan semangat kerja pada pegawai.

Desain pekerjaan adalah spesifikasi isi metode dan hubungan berbagai pekerjaan untuk memenuhi tuntutan bisnis dan kebutuhan pribadi pemegang kebutuhan secara individu maupun tim.¹⁹⁵ Apabila desain pekerjaan yang diberikan kurang jelas akan mengakibatkan pegawai kurang mengetahui tugas dan tanggung jawab, yang akan mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja.

Desain pekerjaan senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar perilaku individu-individu dalam perusahaan yang menciptakan motivasi pada setiap pegawai yaitu, dengan cara membuat desain pekerjaan yang jelas dan signifikasi tugasnya.

d. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi adalah merupakan alasan mengapa seseorang memulai tindakan. Sedangkan motivasi adalah kumpulan perilaku yang

¹⁹⁵ Sunarto, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. (Yogyakarta: Amus, 2005), hlm. 78.

memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu.

Memotivasi adalah menunjukan arah tertentu kepada seseorang atau kelompok orang dan mengambil langkah yang perlu untuk memastikan mereka sampai ketujuan. Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai factor internal maupun eksternal. salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah kesejahteraan karyawan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja, pendidikan, dan latihan kerja.

Faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi; Kebutuhan dasar fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan ego dan kebutuhan beraktualisasi dari Tujuh faktor penting yang digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan (motivator) yaitu: Prestasi, pengakuan, tantangan, kepentingan, tanggung jawab, promosi dan gaji/tunjangan.

e. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan pencerminan dari beberapa sikap yang saling terikat dari seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Daft Streers kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari keberhasilan melaksanakan tugas seseorang dan pengalaman kerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini di karenakan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang di rasakan dan sebaliknya.

Karakteristik pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja, meliputi: (1) pekerjaan yang memberikan arti bagi individu, (2) memberikan kewenangan untuk membuat keputusan, (3) kesempatan untuk memecah persoalan, (4) pekerjaan yang bervariasi, (5) menantang, (6) memeberikan kesempatan belajar, (7) kesempatan untuk maju, (8) membentuk kerja sama tim, (9) saling menghargai dan saling mendukung, dan (10) memberikan umpan balik bagi kinerja.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan factor penting dalam keberhasilan manajemen. pentingnya kepemimpinan dapat dirasakan pada tingkat individu, antar individu, manajerial, dan organisasi. Kepemimpinan pada tingkat antar individu terjadi apabila seseorang yang memiliki karakter dapat dipercaya melakukan komunikasi dengan orang lain dan bekerja secara sinergi serta menghasilkan sesuatu yang lebih besar dari pada apabila mereka bekerja sendirian.

Kepemimpinan manajerial terjadi apabila seseorang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan adalah kata kunci dalam kepemimpinan manajerial, sedangkan kepemimpinan organisasi terjadi apabila visi, misi, strategi, nilai-nilai, proses kerja, struktur, dan sistem organisasi dipadukan dan diselaraskan untuk mendukung kepemimpinan individu, kepemimpinan antar individu dan kepemimpinan manajerial.

Masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat luas dan menyangkut bidang yang sangat luas dan memainkan peran yang sangat penting dalam bidang pemasaran, pendidikan, industri, organisasi sosial bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam setiap masyarakat timbul dua kelompok yang berbeda perannya, yaitu yang memimpin sebagai golongan kecil yang terpilih dan kelompok yang dipimpin adalah orang kebanyakan. Tanpa adanya seorang pemimpin maka tujuan organisasi yang dibuat tidak akan ada artinya karena tidak ada orang yang bertindak sebagai penyatu terhadap berbagai kepentingan yang ada.

Adapun fungsi dari manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi operasional sebagai berikut: pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan tenaga kerja (*separation*).¹⁹⁶ Semua fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, apakah akan dilakukan dengan sederhana atau dengan tingkat kesulitan lebih tinggi, atau hanya akan menggunakan beberapa fungsi saja. Dalam melaksanakan tugas manajemen, seseorang tidak terlepas dari kerja sama dengan orang lain dan dilakukan dengan proses *step by step of doing something*.

Komponen yang dapat dikembangkan dari setiap sumber daya manusia yaitu: sumber daya cipta, sumber daya rasa, dan sumber

¹⁹⁶ Stoner, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Putra Jaya 1996), hlm. 14-15.

daya kersa. Pengembanagan sumber daya manusia akan menghasilkan kebudayaan-kebudayaan peradaban yang dalam prosesnya akan dipengaruhi oleh kondisi pergaulan manusia (interaksi-sosial), perkembangan sains dan teknologi.

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian) dan hubungan industrial.¹⁹⁷

2. Proses manajemen sumber daya manusia:¹⁹⁸

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan Sumber Daya manusia (SDM) merupakan pergerakan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi dari posisi saat ini menuju kemajuan sesuai yang diinginkan. Strategi yang digunakan dalam mengelola Sumber daya Manusia (SDM) merupakan seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, menentukan, dan menarik para pelamar atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dalam proses rekrutmen dan penyeleksian perlu memperhatikan kecocokan keahlian pelamar dengan kebutuhan. Perekrutan dapat dilakukan dengan mengakses baik sumber internal maupun sumber eksternal. Seleksi tenaga kerja merupakan suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian kandidat atau calon yang ada. Seleksi tenaga kerja merupakan suatu proses untuk memberikan jabatan kepada para pelamar yang tepat.

c. Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan sikapnya. Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dalam usaha pengembangan tenaga kerja, antara lain berikut: (a) pelatihan atau pendidikan, (b) rotasi jabatan, (c) delegasi, (d) promosi, (e) pemindahan, (f) konseling, (g) penugasan dalam keanggotaan suatu panitia, (h) konferensi, (i)

¹⁹⁷*Ibid*, hlm. 135.

¹⁹⁸ M. Nazar Almasri, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* hlm 145

memberikan kompensasi dan tunjangan, dan (j) memberhentikan karyawan.

3. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis TQM

Kata implementasi berarti penerapan, penggunaan implemen dalam kerja; pelaksanaan; pengerjaan hingga menjadi terwujud; pengejawantahan; dan penerapan implemen. Sedangkan TQM (*Total Quality Management*) menurut Hardjosoedarmo memberikan pengertian yang cukup menyeluruh, bahwa TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan waktu yang akan datang.¹⁹⁹

Sementara itu, menjelaskan bahwa TQM adalah satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik penyelenggaraan organisasi. TQM melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinyu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*), mengenai mutu produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.²⁰⁰ Dari beberapa pengertian ini, dapat dipahami bahwa Implementasi *Total Quality Management* (TQM) adalah penerapan atau pengejawantahan konsep manajemen yang melibatkan seluruh komponen dalam organisasi untuk bersama-sama berkontribusi dalam kebijakan organisasi yang berorientasi pada perbaikan mutu produk untuk kepuasan pelanggan (*customer*).

Dalam dunia pendidikan, TQM mengarahkan pada kepuasan pelanggan baik pelanggan dalam (*internal customer*) maupun pelanggan luar (*eksternal customer*). Pelanggan dalam seperti kepala sekolah, guru, staf dan penyelenggara institusi. Sedangkan pelanggan luar seperti masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi suatu institusi atau lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan dalam dan pelanggan luar atas jasa yang diberikan.

Ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan dalam penerapan TQM di dunia pendidikan, yaitu:

- a. Perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*).

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan terus

¹⁹⁹ Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004), hlm. 1.

²⁰⁰ Veithrizal Rivai, *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2009), hlm. 479.

menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan.

b. Menentukan Standar Mutu, (*Quality assurance*)

Paham ini digunakan untuk menentukan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar ini meliputi kepemilikan kemampuan dasar pembelajaran sesuai dengan jenjang pendidikan, kurikulum, dan evaluasi.

c. Perubahan Kultur (*change of culture*)

Pimpinan institusi pendidikan harus mampu membangun kesadaran para anggotanya akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran.

d. Perubahan Organisasi (*upside-down-organization*)

Penerapannya dalam lingkungan sekolah, bisa terlaksana dalam bentuk perubahan struktur organisasi sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Awalnya dalam struktur konvensional dari atas ke bawah, maka dalam struktur baru bisa berubah dari bawah ke atas. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Hubungan yang baik antara institusi pendidikan dengan masyarakat, orang tua siswa dan pihak lain, maka institusi atau lembaga pendidikan harus mampu menjalin hubungan yang baik dengan "pelanggannya".²⁰¹ Berdasarkan uraian tersebut, berarti sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam rangka peningkatan mutu secara berkelanjutan. Tanggung jawab tersebut harus diemban tidak hanya oleh kepala sekolah sebagai manajer akan tetapi oleh seluruh komponen untuk menunjang terlaksananya manajemen mutu terpadu di lingkungan sekolahnya. Artinya bahwa keterlibatan seorang pemimpin sebagai manajer dalam organisasi yang dipimpinnya dalam hal ini kepala sekolah di lingkungan sekolah sangat memberikan peran dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia dengan pendekatan *Total Quality Management* memiliki fase-fase sebagai berikut:²⁰²

²⁰¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 23.

²⁰² Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih Tentang Quality Mangement*, (Yogyakarta: Andi, 2002), hlm 47.

1. Fase persiapan

Dalam fase awal adanya persiapan memiliki syarat utama adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Berikut langkah-langkah dalam fase ini:

- a. Membentuk *Total-Quality Steering Committee*
- b. Pembentukan tim
- c. Pelatihan tim
- d. Menyusun pernyataan visi dan prinsip sebagai pedoman
- e. Menyusun tujuan umum
- f. Komunikasi dan publikasi
- g. Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- h. Identifikasi pendukung dan penolak
- i. Memperkirakan sikap karyawan
- j. Mengukur kepuasan pelanggan

2. Fase perencanaan

Berikut ini beberapa langkah yang dilakukan dalam fase perencanaan:

- a. Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus *plan/ do/ check /adjust*.
- b. Identifikasi proyek
- c. Komposisi tim
- d. Pelatihan tim

3. Fase pelaksanaan

Berikut ini langkah-langkah yang dilakukan dalam fase pelaksanaan:

- a. Penggiatan tim
- b. Umpan balik kepada *steering Committee*
- c. Umpan balik dari pelanggan
- d. Umpan balik dari karyawan
- e. Memodifikasi infrastruktur

Tuntutan penciptaan kompetensi SDM yang *fit* berbasis TQM memicu pergeseran dalam pretek manajemen sumber daya manusia. Kebijakan manajemen sumber daya manusia tradisional yang berorientasi pada 2C (*command dan control*) sudah saatnya digantikan dengan kebijakan baru yang berdasarkan prinsip 3C (*commitment, cooperation dan communication*). Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang baru diarahkan untuk memenuhi tugas sebagai berikut:

1. Mengkomunikasikan pentingnya kontribusi setiap karyawan terhadap TQM
2. Menekankan sinergi dalam pencapaian kualitas melalui kerja sama tim.
3. Memberdayakan para karyawan untuk 'membuat perbedaan'.
4. Memperteguh komitmen individu dan tim terhadap kualitas melalui serangkaian penghargaan dan *reinforcement*.

Berikut ini 14 komponen strategi manajemen sumber daya manusia berbasis TQM:²⁰³

1. Manajer bertanggung jawab untuk memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM.
2. Visi diklasifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan lembaga dengan berbagai macam cara.
3. Berbagai sistem yang memungkinkan terjadinya komunikasi keatas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan, dan diperkuat.
4. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajer mendukung secara aktif pelatihan tersebut.
5. Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan.
6. Kelompok kerja mandiri bukan merupakan keharusan. Yang wajib dikembangkan adalah proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas.
7. Para karyawan diperdaya gunakan mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka desain pekerjaan harus menyatakan hal ini dengan jelas.
8. Penilaian kinerja difokuskan ulang dan sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan manajer untuk membantu para karyawan melakukan usaha berkualitas dengan pekerjaan dimasa mendatang.
9. Sistem kompensasi mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan keterampilan-keterampilan tambahan.
10. Sistem pengakuan non-finansial mendukung upaya pencarian kualitas total.
11. Sistem memungkinkan para karyawan untuk mengungkapkan perhatian, gagasan dan kreasi mereka terhadap inisiatif kualitas.
12. Berbagai isu kamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif bukan secara reaktif.
13. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengeloladan bekerja dalam lingkungan TQM.
14. Menjunjung tinggi pentingnya profesionalitas dalam mengelola fungsi SDM dengan aturan/ pedoman yang sama.

²⁰³ Ferdy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi , 2001), hlm 96.

Berikut ini praktik manajemen sumber daya manusia berbasis TQM yaitu:²⁰⁴

a. Seleksi

Tekanan pada budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas sebagai hasil yang diharapkan dari proses seleksi. Untuk mewujudkan tujuan ini, dibutuhkan komitmen atas sumber daya yang semakin besar untuk proses seleksi. Alat-alat seleksi (seperti tes kemampuan, tes kepribadian, wawancara dan lain-lain) dipandang dan disusun dengan pendekatan yang berbeda.

Contoh setiap karyawan harus terbiasa berperan sebagai problem solver dan sanggup melakukan analisis matematis yang disyaratkan dalam implementasi TQM seperti *Statistical Proses Control* (SPC), oleh sebab itu kemampuan tersebut perlu diujikan dalam proses seleksi. Selanjutnya proses seleksi juga harus dapat mengidentifikasi kemampuan para calon untuk bekerja sama dalam tim kerja. Contohnya kepada para calon karyawan suatu perusahaan ditayangkan rekaman video yang menggambarkan aktivitas tim kerja yang sedang membahas suatu topic. Kemudian para calon diminta untuk menjelaskan tanggapan mereka terhadap isu-isu kualitas tertentu.

b. Pelatihan dan pengembangan

Tidak hanya terbatas pada keterampilan kerja yang spesifik, tetapi juga meliputi penggunaan teknik pemecahan masalah, analisis permasalahan, SPC, perencanaan, pengukuran, pendalian dan perbaikan kualitas mendukung kerjasama tim. Pelatihan untuk mengenal proses kelompok, dinamika kelompok dan proses pengambilan keputusan kelompok.

c. Pengembangan karir

Bersifat TQM yang lebih datar, peluang promosi secara linear sangat terbatas. Oleh karena itu TQM harus dapat mengurangi tekanan promosi. TQM mempersiapkan para manajer agar mampu memecahkan masalah fungsional-silang dan memperluas wawasan mereka dalam menanggapi isu organisasional.

d. Penilaian kinerja

Dalam TQM penilaian kerja lebih menekankan pada kinerja dan kontribusi tim (tanpa mengabaikan kinerja individu) dan meningkatkan kualitas secara berkesinambungan dan peningkatan layanan pelanggan dan rekan kerja.

e. Sistem imbalan.

Sistem imbalan dalam TQM membentuk program *profit sharing*, *gainsharing* serta *stock ownership plan*, dengan demikian para karyawan

²⁰⁴ H.M. Indoch Anwar, *Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia dalam Konteks Pengembangan Keunggulan Industri Rotan Nasional*, Jurnal Manajerial No .1 Vol.1 Juli 2012, hlm 15

ikut menikmati manfaat finansial yang diperoleh perusahaan dari peningkatan kualitas.

f. komunikasi

Komunikasi tidak hanya bersifat *top-down*, tetapi juga lateral dan multi arah. Perubahan budaya menuju TQM menuntut manajer untuk berbagi kekuasaan informasi. Selain hal tersebut manajer juga terjun langsung dalam berbagai aktivitas yang mngacu pada peningkatan kualitas yang baru. Komunikasi harus jelas waktu, tempat dan komperhensif.

Philip Crosby²⁰⁵ menyatakan bahwa mutu merupakan perpaduan dari sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tidak langsung. Baik kebutuhan yang dinyatakan maupun kebutuhan yang tidak dinyatakan/ tersirat, masa kini dan masa depan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.²⁰⁶

Merupakan kewajiban bagi semua kalangan untuk meningkatkan sistem pendidikan dan pelatihan agar dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas disegala bidang kehidupan. Selain itu juga perlu adanya penempatan personal pada job yang tepat sesuai keahlian masing-masing sehingga dapat mengembangkan potensi yang dimiliki.

Pemerintah telah berusaha keras untuk menanggulangi berbagai permasalahan yang muncul dalam dunia pendidikan, baik pada aspek organisasi, manajemen, maupun peningkatan mutu Pendidikan Islam. Namun, upaya tersebut belum dapat dirasakan hasilnya apabila dilihat dari kualitas lulusan pendidikan Islam yang dimiliki sampai saat ini.²⁰⁷ Hal ini ditunjukkan dengan adanya paradigma pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis *Total Quality Management*;

²⁰⁵ B. Croby, *Quality Is Free*, (New York: McGraw-Hill, 1986), hlm. 7

²⁰⁶ E. Sallis, *Total Quality Management in Educattion*, (San Francisco: Prentic-Hall, 2001), hlm 11

²⁰⁷ Hajar AH. Sanaky, *Manajemen Sumber Daya*, (Yogyakarta: UUI press, 2003), hlm 201

Tabel 1:
Paradigma Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis *Total Quality Management*;

Paradigma TQM	Input	Proses Perbaikan berkelanjutan-fokus pada pelanggan- keterlibatan total- pengukuran- komitmen-	Output	Outcame
	Kebutuhan pelanggan	Sumber daya manusia	Kepuasan pelanggan	Keterterimaan pelanggan Puas / tdk Cocok / tdk
	Perencanaan SDM	-Review kebutuhan pelanggan -Analisis jabatan	-penyusunan -perancangan -pengembangan	-Proposal tertulis/ SK - proposal/ SK siap di sahkan
	Pelaksanaan dan pengembangan	-Rekrutmen -Seleksi -penempatan jabatan -pelatihan -pengembangan karir -pemberhentian	Pelaksanaan: -strategi : plan/do/chack/act -metode	Evaluasi
	TQM	Seting Standar	Monitoring dan performant	Correcting for deviation

Hasil dan Pembahasan

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Total Quality Manajemen di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Merupakan salah satu sekolah menengah atas pertama Swasta yang di miliki oleh yayasan Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Muhammad Baehaqi, selaku kepala sekolah yang memimpin sudah beberapa tahun, dan memiliki visi-misi “ terwujudnya Generasi Muslim yang Cerdas , Unggul, Kreatif, Tangguh, dan Mnadiri (Generasi Muda Utama). Selama di pimpin bapak Baehaqi begitu banyak pembaharuan yang dilakukan untuk membangun Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, salah satu cara yang di lakukan oleh bapak Baihaqi untuk mengembangkan Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, yakni dengan penerapan sistem *Total Quality Manajemen*.

Penerapan Total Quality Manajemen melalui program yang dilakukan untuk dapat meningkatkan daya saing sebuah lembaga, apalagi Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta adalah Madrasah berbasis pondok pesantren, untuk itu sangat perlu diterapkan, untuk bisa bersaing serta meningkat kemampuan sumber daya manusianya. Sebagai generasi muda tentu dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia, sehingga terwujudnya visi-misi yang dikatakan tadi.²⁰⁸

Sebagaimana dikatakan baihaqi, untuk melakukan manajemen pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, melakukan 3 tahapan, yakni:²⁰⁹

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dikatakan Baihaqi sebagai kepala sekolah, menggerakan sumber daya manusia yang ada, untuk menjalankan program yang telah dirancang, baik program saat ini maupun yang akan datang. Mereka melakukan secara bersama sesuai dengan tugas yang telah diberikan, kepada masing-masing individu.

Dalam menjalankan tugas masing-masing individu. Bapak Baihaqi, melakukan pengecekan pada program yang telah dijalankan serta melihat hasil kinerja para induvidu-induvidu. Dalam melakukan pengecekan terhadap para kinerja yang dilakukan, tentu harapannya dapat melihat hasil. Oleh karena itu, dapat diperoleh kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh sekolah

²⁰⁸ Dokumentasi Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Hari senin 29 April 2019.

²⁰⁹ Baihaqi, Kepala Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Selasa, 30 April 2019.

serta apa kekurangan yang harus diperbaiki sekolah. Para sumber daya manusia yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, melakukan musyawarah untuk melihat serta membicarakan hasil program yang telah di rancang dan di kerjakan. Dari hasil kinerja tadi, dapat dilihat perbaikan dari program-program yang telah dilakukan, sehingga sekolah bisa menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

2. Perekrutan/seleksi

Sama seperti perekrutan pada umum yang dilakukan, para pelamar memasukan lamaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Setelah berkas para pelamar diterima oleh sekolah, maka dilakukan penyaringan berkas lamaran. Standar yang di tetapkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, sebagaimana yang telah dilakukan oleh sekolah, memiliki program yang telah di rancang dan disusun. Kemudian program dijalankan, tentu dapat dilihat hasil dari program yang telah dijalankan baik untuk jangka pendek atau jangka panjang. Dari sinilah pedoman untuk memilih para rekrutman yang masuk kategori atau rekrutman yang dibutuhkan, baik tenaga maupun kemampuan yang dimiliki pelamar.

Sebagaimana dikatakan oleh guru A, bahwa Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta mempunyai kriteria sendiri, apalagi bagi guru yang memegang mata pelajaran agama, bahwa kita ketahui Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta masih kental dengan pondok, karena itulah guru agama mempunyai syarat khusus di Madrasah Aliyah Nurul ummah Kotagede Yogyakarta.²¹⁰

3. Pengembangan

Dalam pengembangan yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, yakni dengan melakukan pelatihan dalam menunjang untuk meningkatkan kemampuan para sumber daya manusia yang ada.

Bahwa dikatakan oleh Guru B, dengan adanya pelatihan ke administrasian yang di bangun pihak sekolah dengan universitas Negeri Yogyakarta, kami sebagai guru sangat terbantu dengan kehadiran UNY memberikan pelatihan. Serta dari segi yang lain pihak sekolah juga menjalin kerja sama dengan kampus swasta Yogyakarta di bagian penulisan karya ilmiah. Penulisan karya

²¹⁰ Wawancara, Guru A, Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Senin 29 April 2019.

ilmiah tentu dengan adanya kerja sama yang dibangun tentu sangat membantu kami dalam mendukung pengembangan keilmuan yang kami punya, sehingga para guru mampu juga mengajarkan kepada siswa-siswa serta memenuhi tugas pokok seorang guru, sebagai guru sekarang sudah banyak syarat untuk mengajukan kenaikan golongan dengan adanya pelatihan ilmiah yang diberikan, sangat membantu para guru.²¹¹

Ketika para guru yang telah dilatih dan diberikan pembekalan ketarampilan dalam pengembangan sumber daya manusia, sehingga guru yang telah diberikan petihan. Para guru ini ada yang keluar dan tidak bisa melanjutkan kerja sama dengan Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta.²¹²

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, bahwa masih banyak kendala yang ditemukan di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, dalam penerapan Total Quality Manajemen, karena dalam penerapannya diperlukan sumber daya manusia yang unggul. Kita ketahui bahwa yang dikatakan di atas tadi, ketika sumber daya manusia yang sudah dibimbing, diberikan pelatihan. Setelah mereka mempunyai sumber daya yang sudah unggul mereka akan di lepas ketika mereka ingin pergi dari sekolah. Akan tetapi hal yang dilakukan sekolah ini, sudah melakukan dan mencoba menuju sekolah yang unggul, walaupun masih banyak kekurangan yang harus mereka kejar.

Dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta ini dengan melakukan kerja sama antara kampus-kampus untuk mendukung penerapan Total Quality Manajemen serta tata kelola Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, dengan menggunakan konsep *Total Quality Manajemen*, yaitu: *quality*, kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan menyeluruh disemua komponen organisasi terus dilakukan untuk meningkat daya saing dimiliki. Dapat kita lihat pada gambaran dalam menggunakan proses dalam penggunaan *Total Quality Manajemen* sebagai berikut:

²¹¹ Wawancara, Guru B, Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Senin 29 April 2019.

²¹² Wawancara, Baihagi, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Senin 29 April, 2019.

Gambar 1: skema Total Quality Management

Total Quality secara operasional dapat dijadikan sebagai berikut: *Pertama*, dimulai dari input, kemudian akan dibahas mengenai tentang sumber daya manusia yang mengenai program sumber daya manusia sebagai standar acuan ataupun panduan yang dilaksanakan. Sebagai langkah awal yang dilakukan dalam penulisan ini apakah terdapat penguatan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam rencana program sumber daya manusia yang telah ditetapkan sebagai acuan atau panduan. *Kedua*, proses dalam hal ini penulis mencoba apakah pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. *Ketiga*, Output, pada bagian ini yang dilakukan yaitu tingkat kesesuaian dan keberhasilan yang dilakukan adalah penilaian tingkat kesesuaian dan keberhasilan antara input dan proses. *Keempat*, outcome, pada kegiatan ini langkah yang dilakukan adalah untuk mengevaluasi kemudian menetapkan standar baru sebagai acuan program pengembangan sumber daya manusia. Dengan mengeporasikan Total Quality Manajemen agar mutu sumber daya manusia akan tetap terjaga.

Dari gambar serta penjelasan dapat kita aplikasikan penggunaan Total Quality Manajemen sebagaimana yang telah dilakukan oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, untuk dapat melihat hasil penerapan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Total Quality Manajemen sebagai berikut:²¹³

²¹³ Wawancara, Baihaqi, Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Senin 29 April 2019.

Tabel 2:

Penjelasan Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis TQM di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta Kotagede Yogyakarta

UNSUR	URAIAN
Standar Setting (Input) Apa yang telah mereka lakukan disana, mkanaya di bilang bermutu	<p>Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta merencanakan pengembangan sumber daya manusia, yang mana standar yang diberlakukan bagi seorang guru memiliki lulusan S1 dibidangnya. Akan tetapi ada pengecualian atau diberlakukan syarat khusus bagi guru yang mengajar mata pelajaran agama, yang mana seorang guru harus memiliki kriteria lulusan pondok Pesantren atau orang yang pernah menimba ilmu di pondok pesantren.</p> <p>Hal seperti inilah yang dijadikan standar dan acuan dalam mendukung pengembangan manajemen sumber daya manusia di MA Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta.</p>
Monitoring Performance (Proses)	<p>Dalam pengembangan SDM guru di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta ini, yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pelatihan, seminar, dan workshop yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada. 2. Melakukan kerja sama dengan Universitas Negeri Yogyakarta (UNY), belajar tentang tata kelola ke administrasian sekolah. Pada saat ini Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. 3. Berkomitmen mendukung kegiatan peningkatan sumber daya manusia guru dengan melakukan kerja sama dengan Universitas Alma Ata, yakni belajar dalam bentuk pelatihan penulisan atau karya ilmiah. Adanya kegiatan belajar penulisan karya ilmiah, hendaknya dapat menambah wawasan para guru dari segi bidang penulisan karya ilmiah. 4. Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta dalam pengembangan sumber daya manusia guru, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan ke tahap

	<p>selanjutnya. Agar dapat mengembangkan kemampuan para guru serta meningkatkan keilmuan yang ahli dibidang masing-masing individu, bentuk dari dukungan yang diberikan Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta ini, hanya memberikan motivasi ataupun dorongan moral semangat. Akan tetapi adakalanya juga, Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta memberikan dukungan berupa materil akan tetapi tidak seutuhnya.</p>
Correcting For Devetion (Output)	<p>Pada output ini dari segi pengembangan sumber daya manusia guru yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. Bisa dikatakan berjalan sangat baik. Akan tetapi ada bebebrapa hal yang menjadi kendala bagi Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketika para guru yang telah dilatih dan diberikan pembekalan ketarampilan dalam pengembangan sumber daya manusia, sehingga guru yang telah diberikan petihan. Para guru ini ada yang keluar dan tidak bisa melanjutkan kerja sama dengan Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. 2. Kurangng sejahteranya sumber daya manusia yang dimiliki Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. 3. Terbatasnya sarana prasarana penunjang pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. 4. Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, masih dipengaruhi tata kelola pendidikan tempo dulu.
Out Come News Standar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, harus mampu memenuhi kebutuhan para sumber daya manusinya, baik secara materi maupun non materil. 2. Mmbuat aplikasi atau memanfaatkan kemajuan teknologi dalam pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. 3. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi harus mampu menyediakan keinginan para anggotanya serta mampu melihat secara jelas

	<p>kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pihak sekolah.</p> <p>Salah sacara yang dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia untuk memujudkan madrasah yang berkualitas serta bisa bersaing dengan madrasah yang lain . Dari segi sarana prasarana mereka keterbatasan dalam menopang pengembangan SDM Guru , oleh sebab itu mereka mencari sekolah atau kampus yang bisa melakukan kerja sama dalam mengembangkan SDM Guru. Sebenarnya Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta telah menyadari akan kekurangan dan keterbatasan yang dialami, akan tetapi dengan segala kemampuan yang ada mereka mencoba tetap berusaha dalam menjaga kualitas dan kuantitas Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta.</p>
--	--

Kesimpulan

Menciptakan kualitas total memang jauh lebih mudah diucapkan dari pada diterapkan. Implementasi TQM menuntut perubahan dan perombakan fundamental terhadap budaya organisasi tradisional. Untuk mensukseskan implementasi TQM organisasi perlu melakukan perubahan perilaku kepemimpinan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang memiliki berbagai problem seperti: berfokus pada tujuan jangka pendek, cenderung bersifat arogan, tidak fokus pada pelanggan, memandang rendah kontribusi potensial karyawan, menganggap bahwa kualitas yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang tinggi dan mengutamakan bossmanship bukan leadership.

Bahwa penerapan yang dilakukan oleh Madrasah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta sudah mulai tampak hasil dari kerja para pimpinan dan kerja sama yang telah dijalin. Manakala inti dari pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis *Total Quality Manajemen* adalah: berfokus pada pelanggan, memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim, memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki suatu tujuan, dan adanya keterlibatan serta pemberdayaan karyawan.

Daftar Pustaka

- Abduullah, Strategi Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru Miss Putri Sukorejo, JPII Volume 1, Nomor 2, April 2017, 161-162
- Almasri, M. Nazar *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam*, Jurnal Penelitian social keagamaan, Vol. 19, No.2 Juni- Desember 2016
- Anwar, H.M. Indoch *Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia dalam Konteks Pengembangan Keunggulan Industri Rotan Nasional*, Jurnal Manajerial No .1 Vol.1 Juli 2012.
- Baihaqi, *Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ummah*, Senin 29 April 2019
- Croby , P. B, *Quality Is Free*, New York: McGraw-Hill, 1986
- Drucker Peter F., *Innovation and Entrepreneursip Practice and Principles*, Terjemah M. Ansyar, New York, Harper & Row, Publiser, Inc., 2002.
- Dokumentasi Madrasah Aliyah Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta, Hari senin 29 April 2019.
- Hardjosoedarmo, Soewarso *Bacaan Terpilih Tentang Quality Mangement*,Yogyakarta: Andi, 2002.
- _____, *Total Quality Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2004.
- Mukhyi, Moh. Abdul dan Hadir Hudiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Putra Remaja, 1995.
- Putti, Joseph M, *Produktivitas Kerja*, Jakarta. Kohlers 1989.
- Stoner, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Putra Jaya 1996.
- Sunarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Yogyakarta: Amus, 2005.
- Sallis, E. *Total Quality Management in Educattion*, San Francisco: Prentic-Hall, 2001.
- _____, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Sanaky, Hajar AH., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: UII Press, 2003
- Supardi, Endang *Total Quality Management (TQM) dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Artikel diakses pada tanggal 31 Maret 2019, pukul 21.00 WIB
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendektan Kualitatif, dan R&D*,Bandung; Al-Fabeta, 2013.
- Rivai, Veithrizal *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2009.
- Tjiptono Ferdy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi , 2001.
- Jusuf, Soewadji *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Zurnali, Cut *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Bandung: Unpad Press, 2010.
- Wawancara, Guru A, Madrasah Aliyah Nurul Ummah, Senin 29 April 2019.
- Wawancara, Guru B, Madrasah Aliyah Nurul Ummah, Senin 29 April 2019.