



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

**Khoirunnisaa'**

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Madiun  
(Email: ns\_khoir@yahoo.co.id)

## **Abstrak**

*Conceptually human resource management in Indonesia is focused on understanding plan, implementing plan, and greater attention to managerial aspects and better utilization of people as organizational resources. In other words, human resource management is a reflection of the increasing significance regarding the management of people in the organization as well as a broader perspective on the assessment of this field. The urgency of human resource management, among others: First, human resource management is not only ordinary strategic activities, but also is something central in achieving organizational goals. Second, human resource managers hand over responsibility for human asset management to senior line management. Third, there is a shift from "industrial relations" to "employee relations". The fourth creation and management of organizational culture is as important as the work of the organization itself, where individuals are given the opportunity to realize their full potential. Human resource management with its concept and vision can be used as a supporting and balancing factor in the increasingly modern world of education that tends to be pursuing needs.*

**Kata Kunci:** *Urgensi, manajemen, sumber daya manusia, pendidikan*

## **A. Pendahuluan**

Era global yang dicirikan persaingan bebas dengan berlatar pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi informasi, pada satu

sisi merupakan suatu tantangan bagi kehidupan masa depan, namun pada sisi yang lain juga merupakan harapan dan sekaligus ancaman bagi seluruh bangsa yang tidak siap menghadapinya. Agar bisa *survive* dalam menapaki era ini, prasyarat mutlak yang harus dipenuhi adalah kemampuan berkompetisi dengan bekal keunggulan kompetitif. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia kemudian menjadi wacana yang mendesak untuk direalisasikan.

Tantangan masa depan yang sedemikian berat itu ternyata belum diimbangi dengan kesiapan yang cukup oleh bangsa Indonesia. Hasil penelitian dari lembaga-lembaga swasta asing terhadap kondisi sumber daya manusia Indonesia menunjukkan rendahnya kualitas bangsa Indonesia dibandingkan dengan negara-negara lain.<sup>1</sup> Kondisi ini seharusnya menyadarkan seluruh elemen bangsa ini agar lebih memiliki perhatian terhadap masa depan bangsa Indonesia dengan mempersiapkan sedini mungkin kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Dalam kerangka pembentukan sumber daya yang berkualitas ini, maka keberadaan pendidikan menjadi suatu faktor penting yang harus mendapatkan perhatian serius dari seluruh pihak. Memang terdapat banyak faktor dan bentuk kegiatan yang bisa mempengaruhi terhadap kualitas sumber daya manusia. Namun apapun faktor dan bentuk kegiatannya dapat dipastikan terdapat di dalamnya upaya pendidikan.<sup>2</sup>

Agar dapat merealisasikan visi lembaga pendidikan dalam tataran praksis dilapangan, maka dibutuhkan suatu lembaga pendidikan yang diselenggarakan dan dikelola secara baik dan berkualitas. Untuk itu salah satu prasyarat pokok yang harus dipenuhi adalah tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Lembaga pendidikan harus dikelola oleh orang-orang

---

<sup>1</sup> Tingkat kualitas sumber daya manusia Indonesia, yang diukur melalui tingkat *Human development Index*, pada tahun 1999 menduduki peringkat 105 dari 179 negara, jauh dibawah negara-negara asia Tenggara yang lain, seperti Singapura (22), Malaysia (56), Filipina (77) dan Thailand (67). Survy terhadap mutu pendidikan juga menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda, beberapa perguruan tinggi favorit di Indonesia hanya menempati level ke tiga puluhan dari sekitar lima puluh universitas di Asia yang di survay. Kondisi ini menyebabkan rendahnya daya saing sumber daya manusia Indonesia dibanding dengan negara-negara lain. Menurut WER kemampuan daya saing sumber daya manusia Indonesia menempati peringkat ke 37 dibawah Malaysia (16), Thailand (30), Filiphina (33). Lihat Faisal Jalal dan Dedi Supriyadi ( ed ) *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, ( Yogyakarta: Adicita, 2001 ) hal 59.

<sup>2</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999) hal. V Lihat juga Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosadakarya, 2002 ), hal. 3.

yang profesional pada semua lini dan jenjang, baik kepala sekolah, guru maupun staff dan karyawan yang lain.

Oleh karena itu berikut akan kami uraikan mengenai konsep dasar manajemen sumber daya manusia, urgensi manajemen pendidikan manusia dan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

## B. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara etimologi, manajemen (Bahasa Inggris) berasal dari kata *to manage*, dalam *Webster's New Coolegiate Dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Itali "*Managgio*" dari kata "*Managgiare*" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan (*hand*). Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti: membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu.<sup>3</sup>

Sedangkan secara terminologi, Ada beberapa definisi mengenai manajemen, diantaranya yang dikemukakan oleh R.C. Devis: *management is the function of executive leadership anywhere*. Manajemen itu merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apa pun. William Spriegel: *management is that function of an enterprise which concerns with the direction and control of the various activities to attain the business abjectives*. Di sini Spriegel memandang manajemen sebagai kegiatan perusahaan (yang mestinya dapat diterapkan bagi kegiatan non-perusahaan juga). Manajemen dipandang sebagai fungsi perusahaan yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.<sup>4</sup>

George R. Terry mengatakan *management is the proces of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish common goals by the use of human and other resources*. Manajemen itu merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian, yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>5</sup>

Manajemen mencakup kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terba-

<sup>3</sup> Sukarna, *Dasar-Dasar Manjemen*, (Bandung, PT. Mandar Maju, 1992), hal. 1.

<sup>4</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 1994), hal. 59.

<sup>5</sup> *Ibid.*, hal. 59.

ik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha mereka. Selanjutnya perlu menetapkan dan memelihara pula suatu kondisi lingkungan yang memberikan respon ekonomis, psikologis, sosial, politis dan sumbangan-sumbangan teknis serta pengendaliannya.

Dari beberapa pendapat dan keterangan definisi manajemen, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: manajemen itu merupakan kegiatan pimpinan dengan menggunakan segala sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasinya. Sehingga dengan manajemen yang baik, maka diharapkan tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Setelah mengetahui pengertian manajemen secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia. Pertumbuhan dan perkembangan konsep manajemen, dari masa ke masa niscaya berupaya mencapai maksimalisasi keluaran dan optimalisasi hasil. Berbagai teknik dan metode serta pendekatan-pendekatan baru dikembangkan untuk menyempurnakan yang sudah ada. Bahkan kini perkembangan manajemen hampir menemukan sosoknya yang kian canggih, serba otomatis dan serba komputer. Namun kalau semua alat ini dikembangkan pada tujuan akhirnya, tetaplah kesejahteraan manusia yang menjadi idaman terakhir. Betapapun juga manusia tetaplah jadi subyek dan titik kulminasi dari segala tujuan manajemen.

Ada banyak teori untuk memanejemeni sumber daya manusia di dalam organisasi. Ini tergantung dari tujuan dan sasaran organisasi itu. Bervariannya cara dan metode yang digunakan untuk memanejemeni sumber daya manusia ini karena terdapatnya asumsi tentang sifat dasar manusia. Akan tetapi apapun bentuk manajemen sumber daya manusia yang digunakan oleh suatu organisasi, yang pertama-tama harus disadari oleh organisasi tersebut adalah bahwa manusia merupakan aset termahal dan terpenting dari organisasi. sebab eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh manusia-manusia yang mendukungnya.

Manajemen SDM merupakan aktivitas yang perlu di dalam semua organisasi. Keputusan manajer mempengaruhi tidak hanya keberhasilannya, tetapi juga perilaku-perilaku karyawan, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap pemuasan karyawan, perasaan mereka terhadap perlakuan yang adil, yang akan menentukan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Secara konseptual manajemen sumber daya manusia di Indonesia menunjuk pada pengertian perencanaan, implementasi rencana, dan perhatian yang

lebih besar terhadap aspek manajerial serta pendayagunaan orang-orang sebagai sumber daya organisasi secara lebih baik. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah perefleksian peningkatan signifikansi yang berkenaan dengan pengelolaan orang-orang di dalam organisasi dan juga perspektif yang lebih luas atas pengkajian bidang ini.<sup>6</sup>

Manajemen SDM Amerika dikembangkan berangkat dari tradisi penghargaan atas prestasi dalam persaingan antar individu secara positif, dalam suasana informal dan pembagian kerja yang spesifik. Oleh karena itu manajemen SDM Amerika sangat membuka peluang mobilitas struktural individu berdasarkan prestasinya. Sedangkan manajemen SDM Jepang berangkat dari tradisi penghargaan atas nilai-nilai kebersamaan dalam keluarga, saling tolong-memolong dan kerjasama. Oleh karena itu manajemen SDM Jepang sangat menunjung tinggi nilai kebersamaan, dikembangkan rotasi kerja panjang sehingga orang bisa berganti-ganti posisi pekerjaan sehingga dapat saling mendukung untuk mencapai prestasi yang gemilang.

Pengembangan SDM Indonesia lebih condong kepada manajemen SDM ala Jepang, karena masyarakat Indonesia juga mempunyai kultur menghargai keluarga dan kebersamaan. Saat ini belum ada studi yang komprehensif tentang manajemen SDM pendidikan berangkat dari *local culture* Indonesia. Juga belum ada studi yang memadai tentang manajemen SDM dalam konteks pendidikan Islam, dimana studi SDM dikembangkan dari nilai-nilai Islam.

William B. Casterter dalam bukunya *The Human Resource Function in Educational Administration* perubahan internal dan lingkungan eksternal berpengaruh terhadap proses belajar mengajar adalah merupakan jantung realitas lembaga pendidikan kontemporer. Kegagalan untuk memahami dan mengatasi perubahan pendidikan saat ini, akan mencegah sistem lembaga pendidikan dari penanggalan imajinasi tak baik saat ini dan kelemahan-kelemahan organisasi. Dia menekankan arti penting fungsi SDM dalam administrasi pendidikan, dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan untuk mencapai efektifitas organisasi.

Kemudian Hendry Simamora dalam bukunya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Menurutnya organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber-sumber dayanya guna menerapkan strategistrateginya. Yang menjadi pusat bagi setiap strategi untuk setiap penggunaan sumber daya adalah karyawan-karyawan yang merencanakan dan melaksana-

---

<sup>6</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, STIE YKPN, 1987), hal. 11.

kan strategi sebuah organisasi. Seberapa baik sebuah organisasi memperoleh, memelihara, dan mempertahankan sumber-sumber daya manusianya merupakan determinan utama dari keberhasilan dan kegagalan.

Manajemen SDM merupakan aktivitas yang perlu diterapkan dengan baik dalam semua organisasi. Keputusan manajer mempengaruhi tidak hanya keberhasilannya, tetapi juga perilaku-perilaku karyawan, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap pemuasan karyawan, perasaan mereka terhadap perlakuan yang adil, yang akan menentukan efisiensi dan efektifitas organisasi.

### **C. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Akan tetapi dalam perkembangannya, pernah manusia diperlakukan sebagai alat semata-mata sama nilainya dengan alat-alat produksi lainnya untuk mencapai hasil yang maksimal. Dalam kerangka ini, perlakuan terhadap manusia adalah sama dengan perlakuan terhadap mesin atau alat produksi lainnya. Proses dehumanisasi berlangsung terus, bahkan juga di abad kita yang serba komputer dan teknologi canggih ini. Padahal kalau dikaji lebih mendalam kunci keberhasilan apapun bukan pertama terletak pada alat-alat mutakhir yang di pakai, melainkan terletak pada manusia yang berada di balik alat-alat ataupun sumber-sumber daya lainnya.

Karena itu pola pemakaian manajemen yang berorientasikan pada semua pihak yang berkepentingan semakin relevanlah menempatkan manusia sebagai peran sentral dalam memajemen organisasi atau perusahaan. Metode-metode menginstrumenkan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi tidak dapat dipertanggungjawabkan lagi. Bahwa sumber daya manusia perlu dimanajemeni untuk mengoptimalkan keluaran, itu benar, asal tetap saja nilai

dan harkat manusia merupakan dasar pijakan dan pertimbangan utama dari manajemen.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian keputusan terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas karyawan-karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan efektivitas-efektivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan.<sup>7</sup>

Terdapat empat hal yang kian penting berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia:

1. Penekanan yang lebih dari biasanya pada pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.
2. Tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
3. Perubahan focus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dan kolektifitas menjadi individualisme.
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.<sup>8</sup>

*Hal pertama* menganggap bahwa manajemen sumber daya manusia bukan hanya aktifitas strategic biasa, melainkan juga merupakan sesuatu yang sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia kini digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. *Hal kedua* mengesankan perlunya manajer sumber daya manusia menyerahkan tanggung jawab pengelolaan asset manusia kepada manajemen lini senior. *Hal ketiga* memperlihatkan adanya pergeseran dari “hubungan industri” menjadi “hubungan karyawan” *hal keempat* menyiratkan bahwa penciptaan dan pengelolaan kultur organisasi adalah sama pentingnya seperti kerja organisasi itu sendiri, di mana individu diberikan peluang merealisasikan seluruh potensi mereka.<sup>9</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai dua posisi penting yaitu:

1. Merupakan bagian organisasi yang berkaitan dengan dimensi manusia.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, hal. 3.

<sup>8</sup> *Ibid.*,...hal. 4.

<sup>9</sup> *Ibid.*,...hal. 5.



2. Merupakan fungsi staff atau pendukung dalam organisasi. Kegunaan MSDM adalah: SDM untuk selalu ditingkatkan keterampilannya, dimotifasi untuk berprestasi lebih baik, diusahakan untuk tetap tinggi komitmennya dan tetap betah.

Adapun empat fungsi MSDM adalah:

1. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.
2. Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan, dan Goal organisasi.
3. Motivation yaitu merangsang SDM untuk berkarya. Ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
4. Maintenance untuk membangun komitmen karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi. Fungsi pokok manajemen SDM dilaksanakan dalam bingkai atau sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.<sup>10</sup>

Ada dua pendekatan dalam manajemen SDM yaitu: *Pertama*, pendekatan keras. Pendekatan ini bertujuan untuk mengembangkan dan mengeksploitasi semaksimal mungkin manusia dalam pengelolaan asset material. Pendekatan keras menekankan *scientific management* terdiri dari; desain jabatan, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan kompensasi. *Kedua*, bertujuan untuk menciptakan kemampuan guru dan karyawan dengan menggali potensi dalam diri individu dengan mengembangkan sumber internal atau faktor-faktor human. Pendekatan lunak menekankan aspek human relation terdiri dari; motivasi, komitmen, shared values dan komunikasi. Keduanya dikembangkan berdasarkan filosofi yang sama, yaitu SDM merupakan sesuatu yang secara unik penting bagi keseimbangan keberhasilan organisasi.<sup>11</sup>

David Mc Clelland menawarkan tiga macam motivasi yaitu motivasi berprestasi (*n Ach*), motivasi bersahabat (*n Aff.*) dan motivasi berkuasa (*n Pow.*). Dalam tingkah laku motif berhadapan-hadapan dengan situasi. Tingkah laku tergantung pada: kekuasaan atau kesiapan motif seseorang, dan karakteristik

---

<sup>10</sup> David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*, Sixth Edition, (New York: Jhon Wiley & Sons, inc), 1999. hal. 9

<sup>11</sup> Aliyah Rasyid, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makalah dalam Perkuliahan mata kuliah Manajemen Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: 2004).



situasi dan kesempatan. Setiap orang mempunyai profil motif yang berbeda-beda. Prestasi ditentukan oleh motivasi dan potensi. Macam-macam potensi: tinggi, rata-rata, di bawah rata-rata, rendah (debil, embesil, idiot). Hanya faktor-faktor positif yang dapat memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan para manajer. Motivasi menjadi faktor yang penting dalam manajemen SDM.<sup>12</sup>

Menurut Maslow manusia mempunyai lima tingkat kebutuhan yang dicapai secara bertahap yaitu terdiri dari kebutuhan: Fisik – keamanan – kepemilikan – penghargaan – aktualisasi diri. Sedangkan Herzberg menawarkan teori motivasi pemeliharaan. Motivasi karyawan tergantung pada: Pengupahan kehidupan pribadi. Kondisi kerja. Keamanan kerja. Hubungan-hubungan kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. Status hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan, dan rekan sejawat. Kemampuan peningkatan kemajuan. Tangung jawab. Prestasi penghargaan. Pekerjaan yang kreatif dan menantang.<sup>13</sup>

Mc Groger menawarkan teori X, Y asumsi tentang manusia. Teori X bertumpu pada asumsi: pada dasarnya orang-orang malas bekerja dan kurang bertanggung jawab, lebih suka dipimpin daripada memimpin, kurang ambisius, dan tidak suka berubah. Sebaliknya teori bertumpu pada asumsi: orang mampu dan senang bekerja, senang menerima tanggung jawab, berpikir imajinatif dan kreatif, dan mampu mengawasi diri sendiri. Menurutnya teori Y lebih valid daripada teori X dan motivasi karyawan perlu dimaksimalisasikan dengan memberi para pekerja keterlibatan dan otonomi yang lebih besar.<sup>14</sup>

Robert J. Eaton, seorang chief executive office (CEO) produsen mobil terkemuka di Amerika Serikat, menyatakan “*The only way we can beath the competition is with people*”, pernyataan tersebut menggambarkan bahwa walaupun di era teknologi canggih dewasa ini peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan perusahaan tak dapat diabaikan begitu saja.

Selanjutnya Jeffrey Pfeffer, memperkuat pernyataan Eaton dengan berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang tak lekang oleh panas, tak lapuk oleh hujan, ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber-sumber keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuhannya. Produk yang terdapat pada tahun tertentu misalnya tergolong canggih tapi satu atau dua tahun men-

---

<sup>12</sup> David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*,..... hal. 103

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> *Ibid.*,... hal. 104.

datang mungkin sudah menjadi produk yang tradisional dan konvensional.<sup>15</sup>

Sementara itu sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan menggerakkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan. Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan *humanware* yang merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya.

Dalam bukunya Sudjana dikatakan, bahwa pengelolaan atau manajemen adalah kepemimpinan dan keterampilan untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Hal itu diperkuat oleh pendapat Hersy dan Blanchard (1982) yang memberi arti manajemen sebagai kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui seseorang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi). Sedangkan Stoner (1981) mengemukakan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Dalam kegiatan mengembangkan upaya sebagaimana dikemukakan di atas terdapat pembaharuan atau perubahan secara inovatif. Dari kedua pengertian tersebut, maka terdapat tiga dimensi penting dalam manajemen. Yaitu:

1. Bahwa dalam manajemen terjadi kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pengelola bersama orang-orang lain, baik perorangan maupun kelompok.
2. Menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang lain itu mempunyai tujuan yang akan dicapai.
3. Bahwa pengelolaan itu dilakukan dalam organisasi, sehingga tujuan yang akan dicapai itu merupakan tujuan organisasi.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Dicontohkan pada masa lalu, perusahaan macam Xerox mampu menguasai pasar mesin foto kopi selama kurang lebih 13 tahun karena memiliki tehnologi produk (*first plain-paper copier*) yang dipatenkan. Sekarang ini sulit sekali hal semacam itu diwujudkan mengingat daur hidup produk sudah semakin singkat sejalan dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi.

<sup>16</sup> Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung: Falah Production, 2004), hal. 20.

<sup>17</sup> *Ibid.*, ....hal. 16-18.

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan tugas manajemennya ditentukan oleh keberhasilan para manajer mencapai tujuan organisasi itu. Selanjutnya Peter Drucker sebagaimana dikutip oleh Amin Widjaya Tunggal mengusulkan 3 macam ukuran atau disebut juga 3E, sebagai indikator keberhasilan sebuah organisasi antara lain:

- a) *Efficiency (doing thing right)*,
- b) *Economy (minimisasi, maksimasi)*,
- c) *Effectiveness (doing the right thing)*.

Di antara ketiga ukuran itu menurut Drucker, efektivitas lebih penting dari efisiensi dan ekonomis, sebab yang penting bagaimana melakukan sesuatu dengan baik (*efisien*), tapi yang lebih penting adalah bagaimana memilih sesuatu yang baik (*goal*) untuk dikerjakan (*efektif*).<sup>18</sup>

## D. Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan

### 1. Visi/Misi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan ini meliputi guru, dan karyawan. Seiring dengan model pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan kecerdasan dan model pendekatan serta metodologi pembelajaran, maka pola pemberdayaan sumber daya manusia dalam kerja pendidikan sama dengan pola yang digunakan dalam mengembangkan dan memberdayakan sumber daya manusia di bidang-bidang pembangunan lainnya.

Guru, di samping sebagai tenaga pengajar atau pendidik juga sebagai pegawai. Perlakuan sebagai pegawai mengutamakan kesetiaan, kejujuran, kedisiplinan, dan produksi kerja. Sedangkan perlakuan sebagai pendidik atau pengajar, selain mementingkan kejujuran (*moral*), kedisiplinan dan pengabdian, juga sangat mementingkan kreatifitas, inovasi dan dedikasi. Guru diharapkan mampu mengembangkan budaya belajar pada siswanya.

Adapun mengenai tenaga kependidikan lainnya yaitu pegawai, karyawan, dan lainnya, mereka bekerja sebagai pegawai yang digaji. Mereka diharapkan mampu memahami visi, misi, orientasi, dan tujuan sekolah dimana mereka bekerja, bagi mereka tidak ada bedanya antara bekerja untuk sekolah dan untuk kantor birokrasi. Mereka harus mampu menyadari bahwa komitmen dan keterampilan mereka sangat diperlukan agar civitas akademika, baik guru, kar-

---

<sup>18</sup> Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen "Suatu Pengantar"*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hal. 3.

yawan dapat mengoptimalkan kemampuan mereka di sekolah dengan menyanangkan dan berprestasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah istilah modern yang muncul selama kurun 1970-an dan diterima secara luas pada tahun 1989. Pendekatan sumber daya manusia adalah relatif baru dalam pengelolaan orang-orang. Istilah ini menjadi populer selama awal decade 1970-an, tatkala riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sumber daya daripada hanya sebagai faktor-faktor produksi bakal membuahkan manfaat-manfaat nyata, baik itu bagi organisasi maupun karyawan. Sejumlah prinsip-prinsip bagi pendekatan sumber daya manusia:

- a. Karyawan-karyawan dipandang sebagai suatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar.
- b. Kepala Sekolah menyusun berbagai kebijakan, program, dan praktik yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi emosional para karyawan.
- c. Kepala Sekolah menciptakan lingkungan kerja di mana para karyawan dipacu agar mengembangkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka semaksimal mungkin. Program-program dan praktik-praktik personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan karyawan sekaligus tujuan-tujuan organisasi.<sup>19</sup>

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber daya yang ada. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja bagi organisasi.<sup>20</sup>

Manajemen SDM merupakan aktivitas yang perlu di dalam semua organisasi. Keputusan Kepala Sekolah mempengaruhi tidak hanya keberhasilannya,

---

<sup>19</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia,.....* hal. 11-12

<sup>20</sup> *Ibid.*, hal. 3.

tetapi juga perilaku-perilaku karyawan, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap pemuasan karyawan, perasaan mereka terhadap perlakuan yang adil, yang akan menentukan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Secara konseptual manajemen sumber daya manusia di Indonesia menunjuk pada pengertian perencanaan, implementasi rencana, dan perhatian yang lebih besar terhadap aspek manajerial serta pendayagunaan orang-orang sebagai sumber daya organisasi secara lebih baik. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah perefleksian peningkatan signifikansi yang berkenaan dengan pengelolaan orang-orang di dalam organisasi dan juga perspektif yang lebih luas atas pengkajian bidang ini.<sup>21</sup> Manajemen sumber daya manusia merupakan efektivitas-efektivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan.

## 2. Peran Kepala Madrasah dalam Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan meliputi perilaku verbal dan nonverbal yang menjadi unsur komunikasi dalam proses pembuatan keputusan. Membangun peranan baru kepala madrasah adalah persayaratan penting untuk membangun madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Kepala madrasah adalah *top leader* di madrasah, yang diharapkan mampu menjadi lokomotif dalam upaya mewujudkan cita-cita madrasah.

Peran kepala madrasah yaitu dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan tersebut digunakan untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Oleh karena itu peran kepala madrasah sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Lima peran yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam menerapkan peranannya sebagai pemimpin yang membawa madrasah sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang telah diterapkan, adalah sebagai berikut:

- a. Berkaitan dengan visi madrasah, peran kepala madrasah yakni berusaha untuk memberikan kejelasan arah organisasi. Meskipun gagasan

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, hal. 11.

tersebut dari kepala madrasah, namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan bisa melibatkan tim untuk merumuskannya, diantaranya adalah guru, karyawan, komite sekolah serta orang tua murid.

- b. Berkaitan dengan *stakeholder*, peran kepala madrasah berusaha menjalin kerjasama yang baik. Persoalan hubungan dengan lembaga lain tidak bisa di tawar-tawar lagi jika madrasah ingin maju. Dalam kaitan ini dilihat secara internal, maka kepala madrasah harus mampu membangun tim kerja yang solid dengan memilih orang-orang yang memiliki kapabilitas tinggi dan menyusun struktur personal yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka dibangun. Sedang secara eksternal, kepala madrasah harus mampu membangun jaringan dengan berbagai pihak terkait, dalam upaya memajukan madrasah.
- c. Untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah dijalankan dengan efisien dan efektif dan mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi. Maka kepala madrasah mencoba melakukan pengawasan dan pengendalian. Jadi disamping sebagai konsultan bagi bawahannya, beliau juga bertindak selaku pengendali segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi madrasah.
- d. Kepala madrasah melakukan dorongan terhadap guru dan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Peran ini dilakukan dengan beberapa variasi seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian atau ganjaran (*reward and punishment*). Yang jelas peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif di madrasah.
- e. Kepala sekolah memberi berbagai informasi mengenai kegiatan organisasi dan semua yang berkaitan dengan itu. Dalam kaitan ini kepala madrasah berusaha membangun dan memelihara hubungan atau jaringan informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.

Kelima peran kepala madrasah tersebut dilakukan dengan baik dengan cara menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah dan untuk menghindari hubungan yang tak harmonis, maka kepala madrasah berusaha memana-j konflik (manajemen konflik).

### 3. Perencanaan Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap program ataupun konsep memerlukan perencanaan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Perencanaan adalah suatu cara menghampiri masalah-masalah. Dalam menghampiri masalah itu si perencana berbuat merumuskan apa saja yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi suatu kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan yang baik, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Perencanaan lembaga pendidikan meliputi antara lain, yaitu

#### a. Perencanaan penerimaan siswa baru (PSB)

Kegiatan perencanaan dalam penerimaan siswa baru ini meliputi pembentukan panitia penerimaan siswa baru untuk pembuatan blangko-blangko untuk identitas siswa baru dan memasukan ke dalam buku induk jika siswa telah dinyatakan diterima. Siswa yang dinyatakan diterima adalah siswa berhasil lolos melalui seleksi penerimaan siswa baru. Kegiatan penerimaan siswa baru ini dimulai pada awal tahun ajaran baru. Sudah menjadi tradisi ketika acara perpisahan atau kenaikan kelas mengadakan berbagai kegiatan dalam rangka meningkatkan dan memacu prestasi para siswa, diantaranya mengadakan lomba dan penampilan siswa-siswa.

#### b. Perencanaan guru

Sebagai suatu lembaga pendidikan, tentunya perencanaan guru ditentukan dengan cukup ketat, karena tidak semua orang atau sarjana lain yang mampu mengajar ilmu-ilmu agama atau dapat mengajar dengan baik sesuai yang ditentukan oleh lembaga pendidikan.

Dalam kegiatan perencanaan guru dengan mempertimbangkan jumlah siswa, dilakukan pada setiap awal tahun ajaran atau kadang dilakukan apabila ada salah satu guru yang mengundurkan diri atau keluar dari tugasnya dan jika terdapat kekurangan guru, maka segera diangkat guru baru termasuk juga karyawan. Sebagian besar calon guru adalah seorang sarjana yang kompeten dalam bidangnya, dan sebagian kecil berasal dari alumni yang tentunya memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan.

Selain persyaratan yang diberlakukan tersebut juga dilakukan kegiatan pembinaan kepada para guru antara lain: Pembinaan rutin dan nasihat atau teguran langsung atau kepada guru, mengadakan supervisi setiap kelas, materi supervisi mengenai masalah metodologi pengajar-



an dan pendalaman materi, dan memberikan motivasi dalam rapat-rapat yang dilaksanakan dan pada pelaksanaan upacara bendera.

- c. Perencanaan penganggaran pendidikan.  
Kegiatan ini dilaksanakan oleh para guru dan karyawan, kepala sekolah, para guru dan para wali siswa. Adapun model penganggaran adalah model berdasarkan program, terutama model analitis, dimana proses penyusunan anggaran disesuaikan dengan kebijakan program yang telah ditentukan.

Pelaksanaan program perencanaan tersebut terdapat dalam rumusan program-program kegiatan perencanaan penganggaran diantaranya, meliputi:

- 1) Program fisik seperti rehab gedung, pembuatan gedung baru, mebel, kebersihan sekolah dan sarana serta prasarana.
- 2) Program pendidikan dan pengajaran yang meliputi pelaksanaan proses belajar mengajar, pembuatan naskah soal ujian (tes) administrasi kantor dan sebagainya.
- 3) Kegiatan keagamaan seperti merayakan hari-hari besar Islam, hari-hari besar nasional, kesejahteraan para guru dan para karyawan.<sup>22</sup>

Kemudian setelah program-program tersebut dijabarkan, baru kemudian menetapkan volume dan dana yang dibutuhkan, setelah itu disidangkan di hadapan komite sekolah, para orang tua siswa bersama kepala sekolah, guru dan karyawan.

- d. Perencanaan pembangunan.  
Pada dasarnya perencanaan pembangunan lembaga pendidikan termasuk dalam perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Misalnya melanjutkan pembangunan gedung-gedung atau kompleks-kompleks atau bangunan-bangunan yang masih belum jadi yang seharusnya bangunan tersebut dapat digunakan dalam kegiatan pendidikan

#### 4. Proses Rekrutmen dalam Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia

Abad ke-21 adalah era globalisasi dengan ciri-ciri adanya saling keterbu-

---

<sup>22</sup> Atin Rahmawati, *Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Madrasah Aliyah Negeri Yogyakarta 1*, thesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2005.

kaan dan ketergantungan antar negara. Akibat saling keterbukaan dan ketergantungan ditambah dengan arus informasi yang sangat cepat maka kompetisi antar negara pun akan semakin ketat terutama pada bidang ekonomi. Bagi Indonesia globalisasi ini tidak hanya memiliki dimensi domestik akan tetapi juga dimensi global. Dari segi dimensi domestik globalisasi ini memberi peluang positif terutama untuk mengadopsi dan menerapkan inovasi yang datang dari luar untuk meningkatkan peluang kesempatan kerja bagi masyarakat.

Di samping itu dari segi keuntungan domestik, pengaruh globalisasi ini dapat mendidik masyarakat untuk memiliki pola pikir kosmopolitan dan pola tindak kompetitif, suka bekerja keras, mau belajar untuk meningkatkan keterampilan dan prestasi kerja. Dari segi global, kita hidup di dalam dunia yang terbuka, dunia yang tanpa batas. Perdagangan bebas serta makin meningkatnya kerjasama regional memerlukan manusia-manusia yang berkualitas tinggi. Kehidupan global merupakan tantangan sekaligus membuka peluang-peluang baru bagi pembangunan ekonomi dan bagi SDM Indonesia yang berkualitas tinggi untuk memperoleh kesempatan kerja di luar negeri. Di sinilah tantangan sekaligus peluang bagi peningkatan mutu pendidikan Indonesia baik untuk memenuhi SDM yang berkualitas bagi kebutuhan domestik maupun global.

Mutu sumber daya manusia (SDM) merupakan tantangan yang kita hadapi pada abad ke-21 ini dan pada abad-abad mendatang. Sebuah tantangan yang tidak mengenal batas waktu dan tidak mengenal asal usul negara. Kesimpulannya, hanya bangsa yang memiliki SDM yang unggul yang akan memenangkan kompetisi global dan memiliki paspor untuk survive di masa mendatang.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan rekrutmen, analisis pekerjaan yang diperlukan dalam pendidikan, uraian pekerjaan atau uraian posisi yang berisi nama jabatan, tugas, dan tanggung jawab untuk posisi tersebut
- b. Strategi rekrutmen; dimana, bagaimana dan kapan pelaksanaan rekrutmen.
- c. Sumber-sumber rekrutmen; internal dan eksternal
- d. Penyaringan; seleksi pelamar melalui test atau non test
- e. Kumpulann pelamar, penyampaian orientasi pada pelamar

## 5. Proses Training dan Pengembangan dalam Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan adalah proses sistematika perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan di mana karyawan dapat memperoleh mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan bagi karyawan keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.<sup>23</sup> Baik manajer maupun bukan manajer akan terbantu dengan program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan, tetapi gabungan pengalaman akan berbeda-beda. Karyawan bukan manajer lebih besar kemungkinan untuk dilatih dalam keterampilan teknis yang diperlukan untuk pekerjaannya saat ini, sedangkan manajer seringkali menerima bantuan dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan pada masa depan, terutama keterampilan konseptual dan hubungan manusia.<sup>24</sup> Dalam hal ini SDM dipandang sebagai kunci menuju keberhasilan. Implikasi dari pandangan ini manajemen harus melakukan pencarian orang-orang yang mampu melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kemampuan itu dan menciptakan lingkungan kerja atau budaya organisasi yang suportive sebagai cara meningkatkan komitmen kerja.

Ada beberapa prosedur atau cara yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan individual dalam organisasi atau subunit sebagai berikut:

- a. Penilaian prestasi kerja. Hasil kerja setiap orang dibandingkan dengan standar prestasi kerja atau tujuan yang telah ditentukan baginya.
- b. Analisis persyaratan pekerjaan. Keterampilan atau pengetahuan yang ditntukan dalam uraian pekerjaan secara memadai diperiksa, dan karyawan tanpa keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan menjadi calon program pelatihan.
- c. Analisis organisasi. Keefektifan organisasi dan keberhasilan menjadi sasarannya dianalisis untuk menentukan di mana terdapat perbedaan.

---

<sup>23</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..... , hal. 342.

<sup>24</sup> Stoneer, Freeman, Gilbert JR., *Manajemen "Edisi Bahasa Indonesia"*, Alexander Sindoro (Penterjemah), (Jakarta, PT. Buhana Ilmu Populer, 1996), hal.82.

- d. Survei karyawan. Manajer maupun bukan manajer diminta untuk menguraikan masalah yang mereka alami dalam pekerjaan dan tindakan apa yang mereka percaya diperlukan untuk mengatasinya.<sup>25</sup>

## 6. Proses Motivasi (*Motivation*) dalam Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia

Motivasi adalah keinginan atau gairah untuk melakukan sesuatu. Tanpa motivasi tak akan ada kegiatan karena tanpa motivasi orang akan menjadi pasif. Bila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka guru dan karyawan diharapkan akan termotivasi untuk berkembang. Terpenuhinya kebutuhan tersebut atau kebutuhan dasar (*basic needs*) guru dan karyawan lembaga pendidikan, meliputi:

- a. Kebutuhan biologik (*biological needs*), yang meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan kesehatan. Untuk memenuhi kebutuhan ini maka yang perlu diperhatikan adalah gaji atau upah yang memadai, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jam kerja, jam istirahat, dan beban kerja.
- b. Kebutuhan akan kasih sayang (*love and to be loved*) yang dapat dipenuhi dengan memperhatikan adanya wadah untuk komunikasi yang baik secara horizontal maupun vertikal. Maka diupayakan untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi jarak atau gap antara guru satu dengan yang lainnya atau karyawan satu dengan karyawan yang lainnya ataupun antar kelompok. Hal itu diwujudkan dengan adanya pertemuan rutin yang diadakan tiap bulan, seperti pengajian, maupun pertemuan yang tidak rutin yang dilaksanakan ketika ada hal yang mendesak, seperti penyambutan tamu.
- c. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security*) yang dapat dipenuhi dengan upaya mencegah terjadinya isolasi sosial baik pada guru atau karyawan maupun kelompok. Manajemen diperbaiki menuju manajemen yang terbuka. Konflik yang terjadi diselesaikan dengan tidak memihak. Kebutuhan akan rasa aman ini timbul karena orang berpikir akan masa depannya seperti mereka berpikir akan kebutuhan masa sekarang. Karena guru atau karyawan ingin bebas dari ancaman, butuh mendapatkan perlindungan dari bahaya dan kecelakaan, serta mendapatkan lingkungan yang damai.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, ... hal. 83.

- d. Kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki (*sense of belonging*), yang dapat dicapai dengan cara memperbaiki sistem organisasi kerja yaitu dengan memperhatikan setiap komponen yang ada di dalam sistem itu tanpa pandang bulu. Pendayagunaan SDM yang serasi, dan pembagian kerja (*job description*) juga jelas. Pengembangan tiap individu diperhatikan sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimilikinya.
- e. Kebutuhan akan rasa dihargai (*ego, status, and esteem needs*). Kebutuhan ini dapat dipenuhi antara lain dengan menciptakan suasana yang jelas antara adanya penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*). Bagi guru yang memang berkualitas diberi penghargaan yang sesuai dan bagi mereka yang salah dan melanggar serta bekerja kurang baik harus maka mendapatkan teguran atau hukuman yang memadai.
- f. Kebutuhan aktualisasi diri (*actualization*) yang dapat terpenuhi dengan adanya lapangan kerja yang memadai, serta memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru dan karyawan yang memang ingin berkembang.

## 7. Proses Pengawasan (*Controlling*) dalam Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia membutuhkan perhatian yang serius dari semua civitas akademika yang ada, termasuk perhatian dari masyarakat sekitar. MSDM yang berkembang dengan cepat memberi dampak pada keharusan pelaksanaan pengawasan untuk ikut berkembang pula dalam arti lebih giat memantau perkembangannya. Karena dapat diduga bahwa SDM ini tidak akan berhasil bila tidak dikontrol dan didukung oleh SDM yang bermutu dengan jumlah yang memadai. Oleh karena itu pengawasan SDM merupakan kebutuhan yang tak dapat dihindarkan. Pelaksanaan pengawasan pendidikan telah mendorong keharusan pengembangan secara baik.

Kegiatan monitoring ini penting artinya untuk mengetahui dalam penyelenggaraan manajemen SDM, sejak dari awal selama dalam proses dan dalam proses penyelenggaraan manajemen SDM.

Pengawasan ditujukan pada perencanaan, pelaksanaan, dan pada akhir operasional tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan. Kegiatan ini pada umumnya ditujukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan menggunakan proses monitoring ini kekuatan suatu program bisa diketahui dan dipelihara. Penggunaan proses evaluasi secara efektif hen-

daknya menghasilkan perbaikan program dan prosedur serta usaha individual dan kelompok dalam mencapai maksud yang telah disepakati.

### E. Penutup

Manajemen SDM dengan konsep dan visinya, bisa dijadikan faktor pendukung dan penyeimbang dalam dunia pendidikan yang semakin modern yang cenderung bersifat pengejaran pemenuhan kebutuhan. Perencanaan manajemen sumber daya manusia, rekrutmen dengan dua macam pertimbangan dalam program ini yaitu, *diskriminasi askes* mengacu pada pertimbangan menerima karyawan dan praktek (misalnya, pengujian dan kualifikasi yang berbeda, gaji awal yang lebih rendah) yang didasarkan pada keanggotaan calon dalam subkelompok populasi tertentu dan tidak dikaitkan dengan prestasi kerja masa kini dan masa mendatang. *Diskriminasi perlakuan* termasuk praktek yang tidak berhubungan dengan prestasi pekerjaan yang memperlakukan anggota subkelompok berbeda dari yang lain setelah mereka masuk bekerja. Motivasi guru dan karyawan merupakan kebutuhan dasar (*basic needs*) yang akan mempermudah tercapainya pelaksanaan manajemen SDM. Training dan pengembangan SDM bagi kemampuan guru dan karyawan, juga pengembangan bangunan-bangunan atau kompleks untuk memfasilitasi segala kegiatan sekolah.

Kemajuan lembaga pendidikan baik lembaga pendidikan pada umumnya maupun sekolah pada khususnya, sangat ditentukan oleh faktor internal yakni kepala sekolah, guru, karyawan sebagai wujud partisipasi dalam pendidikan. Selain itu sejumlah inovasi secara berangsur-angsur hingga memiliki keunggulan sendiri yang dapat dipertanggungjawabkan akan membawa lembaga pendidikan untuk mampu maju dan berkembang. Kekuatan lembaga pendidikan di Indonesia, sebagian besar terletak pada sejauhmana seorang pemimpin atau kepala sekolah, guru dan karyawan memanfaatkan potensi dan memaksimalkan fungsi-fungsi manajemen yang dimilikinya

Oleh karena itu manajemen SDM di lembaga pendidikan juga memerlukan dukungan-dukungan antara lain dari: sumber-sumber yang memadai, pengelolaan yang baik, baik dalam pengembangan guru, karyawan, pembangunan gedung, sarana dan prasarana menuju lembaga pendidikan yang bermutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Faisal Jalal dan Dedi Supriyadi (ed.) *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita, 2001.
- Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung, PT. Mandar Maju, 1992.
- Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya, 1994.
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 1987.
- David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*, Sixth Edition, New York: Jhon Wiley & Sons, inc, 1999.
- Aliyah Rasyid, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Makalah dalam Perkuliahan mata kuliah Manajemen Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: 2004.
- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", Bandung: Falah Production, 2004.
- Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen "Suatu Pengantar"*, Jakarta, Rineka Cipta, 1993.
- Stoneer, Freeman, Gilbert JR., *Manajemen "Edisi Bahasa Indonesia"*, Alexander Sindoro (Penterjemah), (Jakarta, PT. Buhana Ilmu Populer, 1996), hal.82.