

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. Pengertian Manajemen

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Sekolah

Manajemen sumber daya manusia di sekolah adalah manusia yang berada di sekolah berfungsi sebagai subyek pendidikan. Yang terlibat secara langsung, baik itu tenaga pendidikan yang secara langsung melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran maupun tenaga non kependidikan seperti tenaga administrasi, laboratorium, pustakawan, penjaga sekolah dan tukang kebun yang secara tidak langsung ikut memperlancar kegiatan pendidikan dan pengajaran. Sedangkan khusus untuk siswa, walaupun bisa dimasukkan kedalam subyek, namun porsi yang terbanyak adalah sebagai yang terdidik atau subyek pendidikan, tentu saja dengan tidak menafikan keberadaannya yang juga sebagai subyek yang harus dihormati potensinya.

Menurut Flippo (Singapore: McGraw-Hill, Inc, 1980: 5) adalah :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia. Sedangkan French, mendefinisikan manajemen personalia sebagai, "Penarikan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi". Kemudian Nawawi mendefinisikan manajemen SDM sebagai "proses mendayagunakan bantuan orang lain secara manusiawi, agar memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (*non-profit*)". Menurut Hartati manajemen SDM (secara khusus manajemen SDM di sekolah) juga bisa didefinisikan sebagai berikut, "segenap proses penataan yang bersangkutan dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan disekolah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya". Dari beberapa definisi yang coba dimajukan oleh para ahli, memiliki inti yang sama yaitu mulai dari proses untuk mengadakan, memberdayakan (menggunakan dan member hak untuk berkembang semaksimal mungkin) dan pemeliharaan SDM guna mencapai tujuan organisasi. Namun organisasi yang dimaksud oleh Flippo, French maupun Nawawi (2000: 3345) adalah organisasi umum seperti perusahaan, sedangkan Hartati sudah lebih spesifik yaitu sekolah. Sehingga bisa disimpulkan bahwa manajemen SDM sekolah adalah proses untuk mengadakan, memberdayakan dan memelihara SDM di sekolah guna mencapai tujuan sekolah.

2. Pengertian Manajemen Pendidikan

a. Pengertian Manajemen Pendidikan

Sebelum membicarakan pengertian manajemen pendidikan, ditegaskan, yang *pertama*, bahwa pengertian manajemen dan administrasi disamakan saja artinya. Walaupun tetap ada yang menganggap berbeda disamping sama. Yang menganggap berbeda karena manajemen sebenarnya hanya merupakan inti dari administrasi. *Kedua*, Pengertian manajemen pendidikan yang dimaksud bukan dalam arti luas (makro) tetapi manajemen dalam arti sempit (mikro), yaitu manajemen sekolah. Selanjutnya karena penggunaan istilah manajemen dan administrasi disamakan, maka penggunaan kata manajemen sekolah sama dengan administrasi sekolah/administrasi pendidikan. *Ketiga*, Konsep mengenai sekolah adalah lembaga pendidikan formal yang memiliki tugas utama mendidik dan mengajar anak didik sehingga dapat mencapai tujuan pada tataran tertentu sesuai dengan jenjang sekolah yang telah dilalui (Hartati, 1998: 30).

Administrasi sekolah menurut DEPDIKBUD adalah “segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal”(Hartati et al, 1998: 30). Begitu juga bila administrasi sekolah menggunakan istilah manajemen sekolah dapat didefinisikan sebagai “mengatur agar

seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah” (Mulyasa, 2000: 39).

Beberapa pengertian diatas, secara redaksional memang berbeda, tetapi mengandung maksud sama yaitu sebagai suatu usaha (mengatur) untuk mendayagunakan seluruh potensi (*ideas, materials, sumber-sumber*) sekolah secara optimal (efektif dan efisien) demi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

b. Prinsip Manajemen Pendidikan

Prinsip-prinsip manajemen/administrasi sekolah adalah :

1. Bersifat praktis, dapat dilaksanakan (*workable*) sesuai dengan kondisi dan situasi nyata di sekolah.
2. Berfungsi sebagai sumber informasi bagi peningkatan pengelolaan pendidikan secara umum dan pengelolaan proses belajar mengajar, dan
3. Dilaksanakan dengan suatu sistem mekanisme kerja yang menunjang realisasi pelaksanaan kurikulum.

c. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Sekolah

Ruang lingkup atau bidang garapan manajemen/administrasi sekolah ada 8 yaitu : (1) SDM sekolah baik tenaga pendidikan maupun administrative, (2) siswa, (3) kurikulum, (4) sarana dan prasarana atau fasilitas, (5) pembiayaan, (6) ketatalaksanaan, (7) organisasi sekolah, serta (8) hubungan sekolah dengan masyarakat (Hartati, 1998: 32). Begitu juga menurut Mulyasa (2000: 39) bahwa

bidang garapan manajemen/administrasi sekolah yang diringkas menjadi kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidikan, kesiswaan, keuangan sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan. Dari ranah manajemen yang dilakukan Hartati dan Mulyasa, disini lebih mengacu pada pendapatnya Hartati dan kawan-kawan, karena cakupannya lebih luas dan benar-benar menyentuh seluruh obyek yang berkenaan dengan manajemen sekolah.

Terkait dengan penelitian yang akan kami lakukan, maka untuk uraian selanjutnya akan dibahas khusus mengenai manajemen.

B. Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan adalah untuk menambah kualitas pendidikan, agar pendidikan dapat berjalan pada relnya sesuai dengan Undang-Undang Dasar (UUD) tahun 1945. Manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan, didasari oleh adanya pemikiran bahwa sumber daya manusia merupakan faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, yang selalu menjadi subyek dan obyek pembangunan. Sedang pendidikan merupakan suatu unsur yang tidak dapat dipisahkan dari diri manusia. Pendidikan bagaikan cahaya penerang yang berusaha menuntun manusia dalam membentuk arah, tujuan dan makna kehidupan ini. Manusia sangat membutuhkan pendidikan melalui proses penyadaran yang berusaha menggali dan mengembangkan potensi dirinya.

Pendidikan yang mampu mewujudkan semua itu adalah pendidikan yang memiliki tenaga pendidik yang berkualitas dalam arti memiliki keahlian dan kemampuan untuk menggali dan mengembangkan potensi peserta didik. (Sisdiknas 2003).

Oleh karena itulah pemerintah mengeluarkan undang-undang yang mengatur masalah pendidik (guru dan dosen). Salah satu alasan ditetapkannya Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang “Guru dan Dosen”, yaitu bahwa untuk menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi, serta tata pemerintahan yang baik dan akuntabilitas pendidikan yang mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dan dosen secara terencana, terarah dan berkesinambungan. (UU Guru dan Dosen 2006).

Alasan tersebut sangat tepat karena pendidikan sebagai saran upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia, tidak akan tercapai manakala sumber daya manusia yang berkecimpung di dalamnya tidak terjamin mutunya. Guru memperoleh sumber daya manusia yang bermutu, maka dalam penanganan sumber daya manusianya diperlukan manajemen. Dengan menerapkan manajemen di bidang sumber daya manusia pendidikan, diharapkan akan terpenuhinya sumber daya manusia yang mempunyai dan mampu melahirkan peserta didik yang cerdas dan berkualitas tinggi.

Lebih jauh lagi, menurut Tilaar (2002: 176) pendidikan berperan dalam mengembangkan potensi yang spesifik dari individu sesuai dengan potensi kepribadiannya. Beliau juga menuliskan bahwa di masa krisis ini, kita harus menyadari dan membuat suatu rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. (Tilaar (2002: 176).

Dalam Undang-Undang No. 14 tentang Guru dan Dosen, di dalamnya telah disebutkan bahwa guru dan dosen wajib memiliki kualitas akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (UU RI Tahun 2005). Itu artinya guru dan dosen sebagai pendidik di dalam suatu lembaga pendidikan merupakan sumber daya manusia yang harus ditangani dan diperlakukan dengan baik, benar dan tepat. Karena itu untuk mendapatkan guru, dosen, tenaga pendidik lainnya maupun tenaga kependidikan non pendidik, harus melalui langkah-langkah manajemen yang khusus berkaitan dengan sumber daya manusia. Dengan begitu sumber daya manusia yang dikerjakan benar-benar sesuai kebutuhan, mampu dan senang menjalankan tugasnya serta mampu bekerja, sehingga membuat lembaga tempatnya bertugas akan dinilai, memiliki mutu yang bagus oleh masyarakat selaku pelanggannya.

C. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Proses MSDM

Dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi penting dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan.

Pengembangan sumber daya manusia terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam, atau setidaknya pengolahan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara mikro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai kerja optimal. Baik secara makro maupun secara mikro pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan bentuk investasi (*human investement*). (Hamduh M. Hanaf, 1997)

Dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu *condition sine quo*, yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi terlebih di dalam dunia pendidikan. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (internal dan eksternal).

1. Faktor Internal

Faktor internal disini, organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan.

Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

a. Misi dan Tujuan Organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka

mencapai tujuan itu diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia), dan ini hanya dapat dicapai dengan pembangunan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Apabila hal ini di kaitkan dengan dunia pendidikan, maka dapat dipastikan, bahwa setiap lembaga pendidikan memiliki misi dan tujuan. Misi dan tujuan lembaga inilah yang menjadi ruh bagi setiap aktivitas di dalamnya.

b. Strategi Pencapaian Tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi tertentu. Untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang dapat disusunnya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Hal ini semua akan mempengaruhi pengembangan sumber daya dalam organisasi itu.

c. Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan program pemberdayaan

sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

d. Jenis Teknologi Yang Digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam, dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia di sini diperlukan, baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani terjadinya kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

2. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain :

a. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan pemerintah, surat keputusan menteri dan pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program

pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

b. Sosial Budaya Masyarakat

Faktor sosial budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosial budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dikembangkan.

c. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia, sebaiknya pertama-tama meninjau apa itu manajemen. Menurut Gary Dessler (1997: 34) terdapat lima fungsi dasar yang dijalankan semua

manajer, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pemimpin, dan pengendalian.

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi tersebut menggambarkan proses manajemen. Perencanaan : menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan – meramalkan atau memproyeksi beberapa peristiwa di masa depan. Pengorganisasian : memberikan setiap bawahan tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasi kerja bawahan. Penstafan : memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan. Pemimpin : memperbuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan. Pengendalian : menetapkan standar (misal standar mutu), mengevaluasi kinerja (sesuai tidaknya antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil kinerja aktual), mengambil tindakan perbaikan sebagai kebutuhan.

Sedang menurut David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins (1999: 148), *“Management is the process of efficiently the strategic objectives of the organization with and through people. The your main functions of management are planning, organizing, leading and controlling”*. Manajemen adalah proses yang efisien dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi yang erat kaitannya dengan aspek orang.

Terdapat empat dasar dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Jadi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, kegiatan manajemen yang berkaitan adalah fungsi penstafan. Karena fungsi penstafanlah yang berhubungan dengan aspek orang. Jadi manajemen sumber daya manusia itu berhubungan dengan aspek orang atau personil dari suatu organisasi, lembaga atau perusahaan. Dengan melakukan langkah-langkah manajemen sumber daya manusia, maka fungsi penstafan akan mampu menyediakan sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan.

Menurut Gary Dessler; Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan proyek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer, yang meliputi :

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing karyawan)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon kerja
- c. Menyeleksi para calon pekerja
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- e. Menata olah upah dan gaji (cara mengkonpensasi karyawan)
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan

- g. Menilai kinerja
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- i. Pelatihan dan pengembangan
- j. Membangun komitmen karyawan (peluang yang adil dan tindakan afirmatif, kesehatan dan keselamatan karyawan, keluhan dan hubungan/relasi tenaga kerja).

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Husein Umar (1999: 3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai tiga fungsi yaitu :

- a. Fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
- b. Fungsi operasional yang meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja; dan
- c. Fungsi kedudukan manajemen Sumber Daya Manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu. (Husein Umar, 1999).

Decenzo and Robbins menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki empat fungsi dasar yaitu *staffing, training and development, motivation, and maintenance*. Fungsi *Staffing* meliputi aktivitas perencanaan strategis Sumber Daya Manusia, rekrutmen dan seleksi. Fungsi *Traningand development* meliputi kegiatan orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan serta pengembangan karir. Fungsi *Motivation* terdiri atas motivasi dan desain pekerjaan, prestasi

3. Proses MSDM di Sekolah

Fungsi-fungsi sumber daya manusia atau ketenagaan sekolah tadi kemudian dijalankan dengan memulai aktivitasnya dari analisis kebutuhan kemudian dilanjutkan dengan kegiatan seperti berikut : (a) perencanaan pengadaan sumber daya manusia sekolah, (b) rekrutmen, penugasan dan penempatan, (c) orientasi bagi tenaga baru, pemeliharaan/pengembangan dan pembinaan, (d) hadiah/kompensasi dan sanksi (kesejahteraan guru dan pegawai, (e) pengawasan dan evaluasi kinerja guru/pegawai, dan (f) pemutusan hubungan kerja.

Lunenburg and Ornstein (2000: 518) membagi proses pengelolaan sumber daya manusia dalam pendidikan meliputi 6 hal, yaitu : perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, *performance appraisal* dan kompensasi.

Sedangkan Nawawi (Nawawi: 2000) menyatakan bahwa proses atau kegiatan manajemen sumber daya manusia terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan, orientasi dan sosialisasi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja dan kompensasi.

Beberapa pendapat yang dimajukan para ahli, maka bisa disimpulkan kalau proses pengelolaan/manajemen sumber daya manusia di sekolah meliputi kegiatan sebagai berikut: (a) perencanaan pengadaan sumber daya manusia di sekolah, (b) rekrutmen, (c) seleksi, (d) penempatan dan penugasan, (e) orientasi, pelatihan dan pengembangan

dan pembinaan, (f) *performance appraisal* (pengawasan dan evaluasi kinerja sumber daya manusia), dan (g) kompensasi.

Dalam manajemen pendidikan modern, rangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah sebagaimana di atas dapat dilakukan atau didesentralisasikan ke sekolah, kecuali yang menyangkut gaji maupun rekrutmen pegawai negeri yang tetap ditangani oleh birokrasi pusat.

Berikut ini akan kami bahas masing-masing kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1) Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Barry, John dan Pauline (Husein Umar: 1999) merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Selanjutnya pengertian perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan Decenzo and Robbins (Decenzo: 2000) adalah suatu proses organisasi untuk memastikan jumlah dan macam orang yang mampu memenuhi tugas secara efektif dan efisien yang langsung mendukung misi organisasi dan tujuan strategis.

Perencanaan sumber daya manusia juga bisa diartikan sebagai jumlah aktivitas yang dijalankan untuk mengantisipasi

bisnis di masa yang akan datang, mengantisipasi permintaan lingkungan organisasi dan mempertemukan syarat sumber daya manusia yang ditentukan kondisi tersebut. Lebih dari khusus lagi perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi sekolah yang ditemukan oleh Lunenburg dan Orntein (Lunenburg: 1981) Menurut mereka, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas mengidentifikasi kebutuhan akan staff, meramalkan sumber daya manusia yang di dapatkan, dan menentukan tambahan atau penempatan apa yang dibutuhkan untuk memelihara staff yang diperlukan secara kuantitas dan kualitas guna mencapai misi organisasi.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli diatas, maka bisa disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan organisasi/sekolah untuk menetapkan keperluan sumber daya manusia yang ada dan meramalkan pemenuhannya untuk suatu periode dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

2) Tahapan/proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rencana sumber daya manusia hasil dari perencanaan sumber daya manusia supaya berhasil dilaksanakan sebaiknya harus mendukung dan selaras dengan rencana organisasi maupun aktivitas organisasi yang lain. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sumber daya manusia ini supaya efektif hendaknya di

dahului dengan melakukan kegiatan analisis kebutuhan akan sumber daya manusia baru disesuaikan dengan tujuan sekolah. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia di sekolah yang efektif dari segi jumlah dan kuantitas. (A. Nurhadi Mulyani: 1993)

Untuk lebih jelasnya kita mesti mengetahui tahapan atau proses dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Ada beberapa ahli yang mencoba mengemukakan tahapan atau proses perencanaan sumber daya manusia, diantaranya adalah Decenzo and Robbins. Menurut mereka tahapan dari perencanaan sumber daya manusia meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut : Pertama menformulasikan, kedua mengukur atau menilai sumber daya manusia yang ada sekarang, ketiga meramalkan permintaan dan pemenuhan karyawan, dan keempat mempertemukan kebutuhan dan pemenuhan sekarang.

Senada dengan Decenzo and Robbins, adalah pendapatnya Lunenburg dan Ornstein. Namun dalam bahasanya Lunenburg dan Ornstein, kegiatan mengukur sumber daya manusia yang ada, meramalkan *supply-demand* sudah masuk dalam *job analysis*. Karena *job analysis* menyediakan informasi tentang perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Namun perlu diingat bahwa kegiatan perencanaan sumber daya manusia akan efektif bila di dahului dengan kegiatan analisis *job*

requirement. Sehingga kami lebih mengacu kepada pendapatnya Decenzo and Robbins, karena mereka menetapkan atau memformulasikan misi organisasi/sekolah terlebih dahulu sebagai langkah awal untuk menentukan sumber daya manusia macam apa yang diperlukan nanti dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan kata lain bahwa misi dijadikan acuan untuk merencanakan sumber daya manusia.

Dengan alasan seperti itu maka bisa disimpulkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia meliputi tahapan atau kegiatan sebagai berikut : (a) memformulasikan misi atau tujuan sekolah, (b) mengidentifikasi, menilai atau menaksir sumber daya manusia yang ada, (c) meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan tujuan organisasi/sekolah, (d) meramalkan pemenuhan sumber daya manusia baik internal maupun eksternal, dan (e) mempertemukan antara kebutuhan dan pemenuhan sumber daya manusia. Pada langkah terakhir ini akan berguna untuk menentukan efektifitas perencanaan sumber daya manusia, dimana menurut Sukamti keberhasilan perencanaan sumber daya manusia bisa diukur dari apakah organisasi memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan atau tidak ketika waktunya mereka dibutuhkan.

3) Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler dan Yongblood perencanaan sumber daya manusia perlu dilakukan dengan tujuan sebagai berikut; (1) pengurangan ongkos bagi keperluan personalia dengan cara membantu manajemen untuk megantisipasi dan memperbaiki kekurangan atau kelebihan dari sumber daya manusia sebelum masalah menjadi tidak teratasi atau menjadi mahal, (2) mempersiapkan dasar yang lebih baik untuk rencana pengembangan pegawai agar dapat diperoleh manfaat optimal, (3) memajukan keseluruhan proses perencanaan bisnin, (4) memberi kesempatan kepada golongan wanita dan minoritas dalam merencanakan pertumbuhan mereka di masa yang akan datang dan mengidentifikasi keterampilan khusus yang dapat diperoleh, (5) meningkatkan manajemen sumber daya manusia di segala tingkat dalam organisasi, dan (6) mengusahakan alat-alat untuk mengevaluasi pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternative dari sumber daya manusia dan kebijakan-kebijakan.

4) Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang semestinya dilaksanakan supaya organisasi mampu memposisikan diri dengan baik, karena dalam perjalanannya biasanya organisasi akan menghadapi situasi masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Minimal dengan melakukan perencanaan organisasi bisa mendapatkan manfaat sebagai berikut:

Pertama, organisasi bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara lebih baik. Kedua, meningkatkan produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada. Ketiga, mendapatkan ketentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya. Keempat, mendapatkan informasi tentang ketenagakerjaan. Kelima, mendapatkan pemahaman tentang situasi pasar kerja. Keenam, sebagai dasar penyusun program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. (S.P. Siagian: 1995).

5) Jenis/Bentuk Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia dilingkungan organisasi nonprofit menurut Nawawi bisa dilakukan dalam 3 bentuk, yaitu (1) perencanaan jangka pendek. Perencanaan ini untuk mengisi kekosongan jabatan/pekerjaan yang diprioritaskan. Prioritas yang dimaksud disini adalah jenis tugas pokok yang apabila tidak segera dilakukan akan berdampak pada berhentinya layanan umum bidang tertentu. (2) perencanaan jangka sedang. Perencanaan ini untuk mengisi prediksi kekosongan jabatan/pekerjaan antara 2-5 tahun mendatang. Perencanaan ini bertujuan untuk mengembangkan antara kebutuhan dan persediaan internal yang diketahui melalui hasil audit sumber daya manusia dan analisis pekerjaan. (3) Perencanaan jangka panjang. Perencanaan

diperlukan untuk memperoleh karyawan yang memiliki kemampuan potensi besar dari sumber eksternal dalam bidang kerja yang menjadi tugas organisasi non profit.

b. Rekrutmen

1. Pengertian

Seperti telah dikemukakan diatas, bahwa sesungguhnya rekrutmen merupakan satu rangkaian dengan perencanaan sumber daya manusia. Banyak para ahli yang mencoba memberi batasan tentang rekrutmen. Antara lain Decenzo and Robbins yang memberikan definisi sebagai berikut : *“recruiting is the process of discovering potential candidates for actual or anticipated organizational vacancies”*.

Senada dengan pendapat tersebut diatas, Siagian mendefinisikan, sebagai berikut : “rekrutmen adalah suatu proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi baik untuk keperluan sekarang maupun masa yang akan datang.

2. Proses/Prosedur Rekrutmen

Untuk tahap berikutnya supaya rekrutmen bisa berjalan dengan efektif dan menghasilkan sumber daya manusia yang diharapkan, hendaknya didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan, kemudian menentukan metode rekrutmen dan tahap terakhir mendapatkan pelamar.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Kegiatan rekrutmen merupakan tugas yang tidak mudah. Dalam pelaksanaan rekrutmen seringkali berhadapan dengan banyak kendala yang mempengaruhi kesuksesan proses rekrutmen. Padahal sukses rekrutmen akan membantu kesuksesan proses seleksi yang itu berarti kesuksesan organisasi untuk mendapatkan orang yang dibutuhkan waktu yang tepat.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kegiatan rekrutmen, di antaranya: kesan organisasi, menariknya sebuah pekerjaan, kebijakan internal organisasi, pengaruh pemerintah dan biaya rekrutmen. (David A. Decenzo: 1999).

Adapun Nawawi lebih menfokuskan bahwa faktor yang mempengaruhi kegiatan rekrutmen sebagai faktor penghambat kegiatan itu sendiri, diantaranya adalah. (H. Nawawi: 2000).

- a. Strategi dan kebijakan tertutup dari pimpinan atau kepala unit personalia.
- b. Sistem sentralisasi dalam pengangkatan pegawai baru (penjataan dan pemberian prioritas).
- c. Persediaan/supplay calon pegawai eksternal terutama untuk keahlian langka.
- d. Sistem kompensasi yang kurang menarik.
- e. Tuntutan masyarakat agar merekrut calon pegawai baru dari lingkungan sekitar/putra daerah.

- f. Mengulangi kebiasaan rekrutmen masa lalu yang cenderung salah.
- g. Manajemen sumber daya manusia yang disebut biro/bidang/bagian kepegawaian di kelolah oleh pegawai yang tidak professional.

Selanjutnya Siagian dengan bahasa yang sama dengan Nawawi menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi sekaligus yang menjadi kendala dalam kegiatan rekrutmen meliputi 3 faktor, yaitu :

- (a) Faktor-faktor organisasional, seperti kebijakan promosi dari dalam, kebijakan tentang imbalan, kebutuhan tentang status kepegawaian dan rencana sumber daya manusia.
- (b) Kebiasaan para pencari kerja, seperti kecenderungan melakukan kesalahan yang sama, memandang enteng tugasnya sehingga kurang usaha untuk mencari alternative pelamar lain ketika sudah ada yang melamar.
- (c) Kondisi eksternal. Seperti tingkat pengangguran, kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru *vis a vis* organisasi lain yang bergerak dibidang yang sama, langka tidaknya keterampilan tertentu, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundang-undangan bidak ketenagakerjaan, praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain dan tuntutan tugas

yang nanti akan dilaksanakan oleh pelamar baru. (S.P. Siagian: 1995).

Dari tiga pendapat diatas, bisa diketahui bahwa faktor-faktor internal saja, tetapi juga faktor eksternal organisasi, walaupun ia sendiri tidak membedakannya. Begitu juga dengan Siagian, sudah mencakup faktor internal dan eksternal. Hanya saja pencari tenaga kerja disendirikan poinnya, padahal menurut kami faktor ini masih masuk faktor internal karena pencari tenaga kerja yang dimaksud di sini adalah orang dalam. Oleh karena itu, maka kami menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan rekrutmen secara garis besar ada dua faktor, yaitu : pertama, faktor internal yang bisa berupa kesan organisasi, sistem kompensasi dan keprofesionalan sumber daya manusia bidang kepegawaian. Kedua, faktor eksternal, yang berupa pengaruh tuntutan masyarakat, pengaruh pemerintah, ketersediaan sumber dari luar, praktek rekrutmen dan persaingan dengan organisasi lain.

4. Sumber-sumber Rekrutmen

Untuk mendapatkan calon karyawan yang akan diseleksi, kegiatan rekrutmen bisa menarik kandidat dari dua sumber, yaitu sumber internal organisasi dan sumber eksternal.

Pertama, sumber internal organisasi. Sumber ini biasanya didapatkan dari karyawan level bawah. Penggunaan sumber ini

bisa dijadikan alternatif yang menarik, karena perekrutan dengan sumber internal memiliki beberapa keuntungan sebagai berikut :

- a) Administrator memiliki cukup waktu untuk menilai potensi perilaku kerja sumber daya manusia yang dimaksud.
- b) Ketika para karyawan mengetahui bahwa kompensasi mereka dihargai dengan promosi, mereka cenderung akan mempertinggi moral kinerjanya.
- c) Karyawan menjadi tertarik untuk ikut kesempatan dalam promosi, dan
- d) Para karyawan menjadi lebih qualified. (Fred C. Lunenburg: 2000).

Hampir senada dengan Lunenburg dan Ornstein, adalah pendapat yang dikemukakan oleh Decenzo and Robbins bahwa rekrutmen dengan sumber internal memiliki keuntungan sebagai berikut:

- a. *Public Relation* yang baik
- b. Membangun moral
- c. Mendorong ambisi bagi individu yang baik.
- d. Memperbaiki kemungkinan seleksi yang baik, sementara informasi akan kinerja individu didapatkan dengan mudah.
- e. Biaya lebih sedikit daripada merekrut dari luar
- f. Yang terpilih lebih tahu tentang organisasi

g. Jika direncanakan dengan hati-hati, promosi juga bisa dilaksanakan sebagai pelatihan alat untuk mengembangkan manager puncak dan tengah. (David A. Decenzo: 1999).

Peruntungan perekrutman dengan sumber dari dalam organisasi yang dikemukakan empat ahli tersebut sebenarnya memiliki kesamaan unsur, perbedaan hanya terletak pada titik tekan yang mengkhususkan pada hal-hal tertentu yang dianggap lebih penting.

Adapun mengenai cara perekrutan dengan sumber internal, Lunenburg dan Ornstein lebih spesifik menyebutkan daripada Decenzo and Robbins, cara-cara tersebut adalah *inventory chart* dengan computer, pencarian formal, pencarian bakat dan penempatan kerja, sedangkan Decenzo and Robbins hanya menyebutkan alternatifnya berupa persaingan dengan promosi.

Walaupun rekrutmen dengan sumber internal banyak memiliki keuntungan, tetapi dengan cara ini juga memiliki kelemahan/kerugian yang semestinya harus dihindarkan, yaitu adanya kemungkinan disfungsi bagi orang-orang untuk menggunakan sumber internal yang lebih inferior, dari pada kandidat dari luar yang lebih *excellent* karena orang dari dalam sudah tersedia. (David A. Decenzo: 1999).

Kedua sumber dari luar. Ketika organisasi tidak bisa mendapatkan sumber daya manusia yang kualified dari dalam

organisasi, perekrutan dengan sumber dari dalam jangan dipaksakan, tetapi mencari alternative dengan sumber dari luar organisasi. Dalam hal ini Lunenburg and Orstein menawarkan menggunakan beberapa media : melalui iklan, institusi pendidikan, agen-agen pekerja, firma penelitian eksekutif dan sebagainya begitu juga Decenzo and Robbins. Hanya saja Decenzo and Robbins menambahkannya dengan cara melalui media yang dianggap lebih luas dan terbuka, yaitu *cyberspace recruiting dan unsolicited applicants*. Dengan media ini lebih memungkinkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal.

c. Seleksi

Proses seleksi merupakan kunci sukses manajemen sumber daya manusia karena dengan seleksi, organisasi bisa mendapatkan orang-orang yang benar-benar dibutuhkan, (Hani Handoko: 1994) dengan catatan proses rekrutmen yang mendahului kegiatan seleksi dijalankan dengan procedural dan menarik. Setelah melalui kegiatan rekrutmen, sekolah mendapatkan kandidat yang akan diseleksi, maka kegiatan selanjutnya adalah penyelksian itu sendiri.

1) Pengertian

Kegiatan seleksi ini merupakan kegiatan untuk memperoleh sumber daya manusia baru dengan cara menetapkan diterima atau ditolak untuk mengisi pekerjaan atau jabatan yang kosong, demikian menurut W.F. Casio.

Demikian juga menurut Werther dan Keith Davis “seleksi adalah rangkaian kegiatan dan langkah-langkah khusus yang dilakukan untuk menetapkan pegawai yang direkrut atau ditolak dan berhak memperoleh gaji/upah”.

Dari kedua definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa seleksi merupakan kegiatan untuk memutuskan menerima atau menolak kandidat dari hasil perekrutan.

2) Proses/Tahapan Seleksi

Ada beberapa pendapat yang mencoba mengemukakan tentang tahapan atau proses seleksi. Di antaranya Lunenburg and Ornstein. Menurutnya, supaya efektif, kegiatan seleksi paling tidak meliputi tahapan sebagai berikut : pertama, melacak informasi biografi pelamar, kedua, melacak referensi, ketiga, menginterview, dan keempat, test dan pengukuran. (Fred C. Lunenburg: 2000).

Sedangkan bila proses seleksi itu untuk organisasi pendidikan dan khususnya adalah seleksi untuk calon pegawai negeri sipil, bisa mengacu pada pendapat yang diajukan oleh Nawawi, (H.Nawawi: 2000) yaitu;

- a) Memanggil dan menginterview calon yang lolos rekrutmen,
- b) Pelaksanaan berbagai jenis test,
- c) Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos test,
- d) Interview dan skrining kesetiaan pada Negara,

- e) Pemeriksaan kesehatan,
- f) Interview akhir oleh pimpinan unit kerja,
- g) Diangkat capeg (prajabatan), dan
- h) Pegawai tetap (lulus prajabatan)

Ranuprojo dan Husnan menyatakan bahwa proses atau prosedur seleksi tenaga kerja tidak ada yang standar. Namun begitu dia sendiri mengemukakan langkah penyeleksian, yaitu, (1) wawancara pendahuluan, (2) pengisian formulir lamaran, (3) memeriksa referensi, (4) test psikologi, (5) wawancara, (6) persetujuan atasan atau langsung, (7) pemeriksaan kesehatan, dan (8) induksi atau orientasi. (H. Ranuprojo dan Husnan: 1997).

Terlepas dari organisasi profit maupun non profit lebih mengacu pada pendapatnya Lunenburg and Ornstein, ternyata cukup simple dan efektif untuk bisa mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Ini cocok untuk organisasi kecil, sedangkan untuk organisasi besar dengan jumlah pelamar yang banyak, dimungkinkan untuk menggunakan proses/tahapan seleksi yang lebih panjang dan rumit supaya lebih terjamin keakuratannya.

Selanjutnya dalam proses seleksi di organisasi pendidikan, supaya mendapatkan sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan, sebaiknya menggunakan criteria obyektif yang berupa : (1) kualifikasi akademik, (2) motivasi, (3) dedikasi, dan

(4) kreativasi. (Pergurais: 1998). Kriteria ini digunakan secara umum dengan asumsi bahwa jika kualifikasi akademik dipenuhi, berarti person tersebut dianggap sudah memiliki pengetahuan/keterampilan yang dibutuhkan. Sedangkan criteria 2, 3 dan 4 dimaksudkan apda upaya sekolah untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki tingkat kepedulian yang tinggi yang bersedia mengupayakan kemajuan sekolah, khususnya dalam pencapaian tujuan sekolah.

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kegiatan Seleksi

Dalam melaksanakan kegiatan seleksi, organisasi biasanya akan berhadapan dengan hal-hal yang bisa mempengaruhi sukses tidaknya kegiatan seleksi yang dijalankan. Menurut Siagian, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses seleksi antara lain: (S.P. Siagian: 1995). penawaran tenaga kerja, faktor etika, faktor internal organisasional, dan kesempatan memperoleh pekerjaan. Senada dengan Siagian adalah pendapatnya Hani Handoko bahwa proses seleksi sedang dijalankan hendaknya memperhatikan faktor supplay, ethis dan organisasional. (Nani Handoko: 2001)

Dua pendapat tadi sebenarnya sama, hanya saja pendapat Siagian membedakan faktor internal organisasional dan kesamaan kesempatan, sedangkan Hani Handoko memasukannya kedalam suatu faktor yaitu organisasi yang didalamnya sudah meliputi masalah kebijakan internal organisasi dan tidak adanya

diskriminasi. Walaupun kalau kita lihat secara seksama bahwa yang dimaksud kesamaan kesempatan atau tidak adanya diskriminasi bisa jadi merupakan faktor internal murni yang menjadi kebijakan organisasi maupun karena pengaruh kebijakan pemerintah di suatu negeri.

Dengan berbagai alasan tersebut di atas maka bisa disimpulkan bahwa proses seleksi bisa dipengaruhi oleh faktor supply/penawaran tenaga kerja, etika penyeleksian, kebijakan organisasi termasuk didalamnya masalah diskriminasi. Faktor-faktor inilah yang harus diperhatikan organisasi sebagai suatu tantangan yang memicu organisasi untuk bisa melaksanakan seleksi secara obyektif sehingga pada akhirnya organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang tepat.

d. Penempatan/Penugasan (*Staffing*)

Penempatan merupakan proses yang menyatu dengan kegiatan seleksi, bahkan merupakan akhir dari kegiatan seleksi. Namun begitu, perlu tetap dibahas, karena terlihat adanya satu celah yang kurang diperhatikan yaitu ketika sumber daya manusia baru sudah didapatkan atau akan ditempatkan/ditugaskan. Sebenarnya ini melibatkan pihak lain yang harus menyesuaikan dengan datangnya sumber daya manusia baru tadi, terutama sumber daya manusia lama. Jika organisasi mendapatkan sumber daya manusia baru dengan kualitas melebihi batas yang dipersyaratkan dalam rekrutmen dan seleksi,

maka kemungkinan sekali organisasi akan mengadakan retaffing terhadap sumber daya manusia lama untuk mengakomodasi sumber daya manusia baru tersebut. Sehingga dalam kondisi seperti ini menurut Siagian konsep penempatan sebenarnya mencakup promosi, transfer atau alih tugas dan bahkan demosi atau penurunan jabatan atau penghasilan sebagai suatu sanksi disiplin dalam organisasi. (S.P. Siagian: 1995).

Dalam organisasi sekolah penempatan dan penugasan (Wahjo Sumidjo: 2002) meliputi penempatan guru baru, penempatan kembali guru dan penempatan guru yang berbeda. Tujuan dari penempatan dan penugasan adalah untuk mencari kepastian secara maksimal yaitu adanya kesesuaian antara jabatan/tugas diisi dengan karakteristik pribadi para individu guru. (H. Nawawi: 2000).

e. Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. (Husein Umar: 1999). Senada dengan Umar adalah definisi kompensasi/imbalan menurut Mulyasa. yang mengatakan kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan secara tepat. (E. Mulyasa 2002).

Dari dua definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah imbal jasa organisasi terhadap karyawan atas kerja yang telah mereka lakukan baik itu berwujud uang maupun bukan.

2) Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Umar pemberian kompensasi memiliki tujuan agar supaya para karyawan meningkatkan prestasi kerjanya, memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. (Husein Umar: 1999).

3) Macam-macam Kompensasi

Masih menurut Umar kompensasi bisa dibedakan menjadi dua macam, yaitu: kompensasi langsung (imbalan yang bersifat finansial) dan kompensasi tidak langsung seperti/pelengkap (imbalan non financial). Kompensasi langsung seperti gaji/upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan sebagainya. Sedangkan kompensasi tidak langsung seperti rekreasi, cafeteria dan tempat ibadah. Biasanya kompensasi tidak langsung diberikan untuk menciptakan kondisi dilingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

Sedangkan kompensasi atau reward menurut Decenzo and Robbins secara garis besar ada dua, yaitu: kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Kompensasi intrinsik seperti berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, kebebasan kerja dan

kreasi, lebih bertanggung jawab, kerja yang lebih menarik, kesempatan untuk tumbuh, serta aktivitas kerja yang beragam. Sedangkan kompensasi ekstrinsik terbagi lagi menjadi dua, yaitu: kompensasi financial dan kompensasi non financial. Kompensasi financial sendiri terbagi lagi menjadi tiga, yaitu: (a) kompensasi yang didasarkan pada *performance* seperti pekerjaan yang dibayar menurut hasil yang dikerjakan, komisi, perencanaan insentif, bonus *performance* serta rencana pembayaran jasa. (b) kompensasi yang didasarkan pada keanggotaan penuh seperti kenaikan biaya hidup, penyesuaian pasar tenaga kerja, kenaikan kedudukan waktu dan berbagai keuntungan. (c) kompensasi yang didasarkan pada keanggota luar/jelas seperti program proteksi, pembayaran waktu tidak bekerja serta layanan dan keuntungan tambahan. Sedangkan kompensasi non financial sama dengan Umar.

Dari dua pendapat mengenai macam-macam kompensasi, pendapat pertama lebih melihat pada imbalan yang bisa diwujudkan dalam bentuk uang, walaupun bentuknya non finansial, tetapi itu bisa diwujudkan dalam bentuk uang. Kompensasi ini dalam pendapatnya Decenzo and Robbins hanya masuk pada kompensasi ekstrinsik. Sedangkan pendapat kedua lebih luas/menyeluruh, mencakup kompensasi intrinsic dan ekstrinsik, terutama yang paling membedakan adalah adanya kompensasi intrinsic. Kompensasi intrinsic dalam kondisi apapun

tidak bisa digunakan. Dalam situasi tertentu jenis kompensasi ini sangat efektif walaupun kompensasi ekstrinsiknya tidak terpenuhi.

4) Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Pembicaraan mengenai kesejahteraan karyawan menjadi pembicaraan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kesejahteraan karyawan dalam suatu institusi pendidikan mempengaruhi kualitas guru. Sedangkan kualitas guru menentukan kualitas pendidikan yang dijalankannya yang bertanggung jawab terhadap kualitas out put dari proses pendidikan tadi. (H.A.R. Tilaar: 2002).

Oleh karena itu pemberian kompensasi harus diperhatikan benar oleh organisasi/sekolah untuk memotivasi sumber daya manusia supaya lebih berprestasi. Untuk menjamin hal ini maka perlu diperhatikan sistem penggajian dan kriteria penggajian (imbalan yang berwujud finansial).

Adapun sistim pembayaran yang digunakan harus tetap mengacu kepada kriteria yang adil. Pengertian adil yang dimaksud disini adalah member kesempatan kepada siapapun yang menunjukkan prestasinya. Dalam hal ini kita bisa mengacu pada kriteria yang diajukan Castetter yang berupa tambahan kompensasi *performance* (18%), *responsibility* (15%) dan *preparation* (12%). Karena dengan kriteria tiga tambahan ini akan bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan performance kerja mereka lewat

semakin tanggung jawabnya karyawan dalam melaksanakan kerja yang direncanakan/dipersiapkan dengan baik. (David A. Decenzo: 1999).

Namun begitu, sistem kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu peraturan perundang-undangan seperti UMR. Namun sayangnya pemberian kompensasi dalam pelaksanaannya tidak mengacu kepada peraturan tadi. (H. Nawawi: 2000).

E. Kajian Penelitian Relevan

Terdapat beberapa penelitian yang mengkaji penerapan manajemen di antaranya yaitu; Penelitian Tesis oleh Biyani tahun 2008 dengan judul *"Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Ma'had Darul Arqom Muhammadiyah Daerah Garut Jawa Barat"*. Yang menyoroti peran pimpinan pondok sebagai eksekutor atau komandan dan pembuat perencanaan, perekrutan serta seleksi, memberikan motivasi dan evaluasi Pondok Pesantren Ma'had Darul Arqom Muhammadiyah Daerah Garut Jawa Barat. Penelitian lain dalam tesis Drs. Ngadino tahun 2005 yang berjudul: *"Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah"*. Hal penting yang di angkat dalam penelitian ini adalah adanya faktor internal (kekuatan dalam) yakni kepala sekolah, guru, dan karyawan sebagai solusi untuk meraih kemajuan di lembaga pendidikan SMP Patikraja Banyumas. Mukhtar Fauzi, S.Ag. tahun 2008 tersisnya yang berjudul *"Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah*

Kebumen I Jawa Tengah". Dalam penelitiannya adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dimaksudkan agar manajemen sumber daya guru madrasah pada MAN Kebumen I dapat di deskripsikan pada kondisi obyektif yang alami, sehingga diperoleh gambaran yang menyeluruh dalam konteks yang aktual. Dalam penelitian ini juga perencanaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan profesionalisme.

Dewi Hajar tahun 2005 tesisnya yang berjudul: "*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangarum Klaten)*". Hasil penelitian ditemukan adanya faktor penunjang dan penghambat yang berkaitan dengan program madrasah, khususnya tentang penguasaan keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM)-nya. Penelitian ini membuat hemat penulis masih bersifat umum karena kesimpulan yang didapat belum menggambarkan bagaimana sebuah institusi pendidikan dalam hal ini MAN Karangarum Klaten didalam pemberdayaan mengembangkan dan mengontrol SDM nya.

F. Kerangka Pikir

Proses menuju Manajemen Sumber Daya Manusia yang professional tergantung pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan. Manajemen Sumber Daya Manusia, adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas atau

kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai tujuan (Simamora, 1997: 3).

Proses tersebut dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia untuk memperoleh guru yang professional. Ketersediaan guru yang professional dimaksudkan untuk memenuhi berbagai macam tujuan, termasuk tujuan professional dan tujuan individual. Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Simamora, 1977: 52). Dengan ketersediaan guru yang professional sangat menunjang kelancaran proses produksi yakni proses pelayanan jasa pendidikan yang menjadi produk lembaga pendidikan. Sedangkan tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas di dalam organisasi (Simamora, 1977: 53). Sebagai tuntutan professional maka terdapat sistem imbalan atas jasa layanannya yang adil dan baku, yang merupakan salah satu tujuan pribadi guru professional (Nurdin & Usman, 2002: 18).

Manajemen sumber daya manusia yang dimaksud, dimulai dari tahapan proses yang paling awal dalam proses sumber daya manusia, kemudian dilanjutkan dengan tahap-tahap proses manajemen sumber daya manusia yang lain. Proses manajemen sumber manusia antara lain yakni sebagai berikut :

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM menurut Barry, John dan Pauline, merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Selanjutnya pengertian perencanaan SDM yang dikemukakan Decenzo an Robbins adalah suatu proses organisasi untuk memastikan jumlah dan macam orang yang mampu memenuhi tugas secara efektif dan efisien yang langsung mendukung misi organisasi dan tujuan strategis.

Perencanaan SDM juga bisa diartikan sebagai jumlah aktivitas yang dijalankan untuk mengantifikasi bisnis di masa yang akan datang, mengantisipasi permintaan lingkungan organisasi dan mempertemukan Syarat SDM yang ditentukan kondisi tersebut. Lebih khusus lagi perencanaan SDM dalam organisasi sekolah yang dikemukakan oleh Lunenburg dan Ornstein. Menurut mereka, perencanaan SDM merupakan suatu aktivitas mengidentifikasi kebutuhan akan staff, meramalkan SDM yang didapatkan, dan menentukan tambahan atau penempatan apa yang dibutuhkan untuk memelihara staff yang diperlukan secara kuantitas dan kualitas guna mencapai misi organisasi.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli diatas, maka bisa disimpulkan bahwa perencanaan SDM / personalia merupakan kegiatan organisasi/sekolah untuk menetapkan keperluan SDM lewat kegiatan analisis atau mengidentifikasi SDM yang ada dan meramalkan

pemenuhannya untuk suatu periode dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang lebih ditetapkan.

2. Rekrutmen

Definisi yang dimajukan oleh Siagian, yaitu: "rekrutmen" adalah suatu proses mencari, menemukan dan menarik pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi baik untuk keperluan sekarang maupun masa yang akan datang.

3. Seleksi

Kegiatan seleksi ini merupakan kegiatan untuk memperoleh SDM baru dengan cara menetapkan diterima atau ditolak untuk mengisi pekerjaan atau jawaban yang kosong, demikian menurut W.F Casio. Demikian juga menurut Werther dan Keith Davis "Seleksi adalah rangkaian kegiatan dan langkah-langkah khusus yang dilakukan untuk menetapkan pegawai yang direkrut atau ditolak dan berhak memperoleh gaji/upah".

Dari kedua definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa seleksi merupakan kegiatan untuk memutuskan menerima atau menolak kandidat dari hasil perekrutan.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Dari hasil seleksi, dihasilkan pegawai baru yang dianggap sebagai "*best possible candidate*". Selanjutnya dilakukan tahap adaptasi dengan lingkungan yang disebut masa orientasi. Pada masa ini dikenalkan

aturan-aturan organisasi, kebiasaan-kebiasaan, "goal" dari organisasi dan hal-hal lain yang harus diketahui oleh pegawai baru tersebut.

Pada prakteknya banyak perusahaan/organisasi menggunakan orientasi untuk tujuan-tujuan lain di samping tujuan-tujuan sebagaimana disebutkan, diantaranya untuk memulai membangun komitmen pegawai dengan mensinProposalkan tujuan organisasi dan tujuan pegawai. Setelah tahap orientasi dan merasa *comfortable* lalu diadakan training.

Pelatihan merupakan pembelajaran para karyawan teknis/tingkat bawah tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang, sedangkan pengembangan lebih mangacu kepada pembelajaran keahlian-keahlian yang diperlukan oleh administrator dan professional untuk posisi sekarang maupun akan datang. Senada dengan pendapat ini Umar berpendapat bahwa program pelatihan diberikan kepada karyawan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan teknis pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang. Sedangkan pengembangan lebih bertujuan untuk menyiapkan pegawai memangu jabatan dimasa mendatang. Sehingga bisa dikatakan bahwa pelatihan biasanya dipersiapkan untuk keperluan jangka pendek atau segera dilakukan, sedangkan pengembangan, adalah dipersiapkan untuk jangka panjang.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Senada dengan Umar, menurut Mulyasa,

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan secara tepat.

Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa organisasi terhadap karyawan atas kerja yang telah mereka lakukan baik itu berwujud uang maupun bukan.