

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen memiliki arti penting dalam setiap institusi, karena manajemen berhubungan erat dengan penetapan dan penentuan tujuan, dengan kata lain manajemen tidak hanya untuk mengidentifikasi, menganalisis atau menerapkan sasaran secara cermat tetapi juga menempatkan secara efektif terhadap sumber daya manusia serta sumber daya yang lain. Dengan kata lain hampir seluruh aktifitas manusia baik itu di kantor, rumah sakit maupun di lembaga pendidikan memerlukan manajemen.

Para ahli manajemen, beragam dalam mendefinisikan manajemen, sehingga dapat diartikan tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Terry (1977:4) menyatakan, manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Menurut Stoner (1978:7), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrol dari anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Schoderbek (1988:8) menyatakan bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain.

Demikian pula dikemukakan oleh Thomson (1999:15) terdapat 8 langkah dalam manajemen strategi yaitu: (1) Menyajikan kepemimpinan strategik, (2)

membangun organisasi yang mampu melaksanakan strategi dengan sukses, (3) menetapkan anggaran pendukung strategi, (4) menginstal sistem pendukung administrasi yang sesuai, (5) merancang dan menetapkan penghargaan dan insentif yang terkait dengan performan sasaran TQM, (6) membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan filosofi TQM, (7) mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk aktifitas kritis, (8) melembagakan *best practices* dan mendorong *continual improvement*.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan beberapa tokoh manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Sebagai suatu proses, manajemen melaksanakan fungsinya pada pada interaksi orang-orang, baik yang berada di dalam maupun yang berada di luar lembaga formal atau yang berada di bawah maupun di atas orientasi seseorang dalam suatu organisasi. Dengan kata lain manajemen merupakan keterampilan dalam memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan yang ditargetkan dengan tidak hanya menggerakkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi.

Manajemen akan berfungsi jika ada pelaksana, yang lebih dikenal sebagai seorang manajer. Dalam bidang pendidikan manajer mempunyai fungsi utama dalam memahami konsep dan penerapan manajemen yaitu mengembangkan kemandirian dari semua unsur di sekolah melalui pemberdayaan yang efektif dan efisien. Keputusan manajer sangat mempengaruhi tidak hanya keberhasilannya, tapi juga berpengaruh terhadap perilaku-perilaku karyawan, berpengaruh kepada

kinerja dan kepuasan mereka.

Sedangkan istilah sumber daya manusia bagi masyarakat Indonesia bukanlah istilah dan konsep yang baru. Menurut Wiliam, seperti dikutip oleh Taliziduhu mendefinisikan, manajemen sumber daya manusia (*human resource*) adalah “ *the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*”, adalah orang-orang yang siap, mau dan memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian suatu organisasi. Mereka adalah siswa, guru, pimpinan, seluruh tenaga kependidikan, seperti pustakawan, petugas laboratorium, dan seluruh karyawan, seperti penjaga keamanan, bagian kebersihan, pemelihara taman, urusan peribadatan dan lain sebagainya. Selanjutnya, Tjahjono menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Tjahjono, Heru K, 2009).

Berdasarkan penjelasan manajemen dan sumber daya manusia di atas, maka dapat disampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi. Dengan demikian dalam manajemen sumber daya manusia dibutuhkan praktek-praktek guna mendukung sasaran dan tujuan perusahaan atau suatu organisasi.

Menurut Tjahjono, Heru K (2009 : 2), praktek-praktek sumber daya manusia meliputi : menganalisa dan mendesain pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (*human resource planning*), menarik orang-orang yang berpotensi (*recruiting*), memilih karyawan (*selection*), melatih karyawan

bagaimana melakukan pekerjaan dan mempersiapkan karyawan untuk masa depan (training dan development), menggaji karyawan (compesation), mengevaluasi kinerja karyawan (perfomance management) dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (employee relation)

Dari pendapat di atas dapat disampaikan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Perencanaan
- b. Rekrutmen dan seleksi
- c. Pengembangan
- d. Pengendalian
- e. Penggunaan

Dalam perspektif yang lebih khusus, manajemen sumber daya manusia memiliki empat fungsi utama: *pertama*, penerimaan karyawan secara efektif dengan perencanaan yang matang. *Kedua*, training dan pengembangan untuk mempersiapkan sumber daya manusia untuk bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi. *Ketiga*, motivasi, yaitu merangsang sumber daya manusia untuk berkarya. *Keempat*, maintenance yaitu membangun komitmen karyawan sehingga bertahan dalam sebuah organisasi. Fungsi pokok manajemen sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global. Dengan pelaksanaan fungsi ini diharapkan pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi baik yang besar manfaatnya dalam rangka memperbaiki dan penyesuaian.

2.1.2 Pengertian manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber-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 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 dalam organisasi.

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

Karena itu pola pemakaian manajemen yang berorientasikan pada semua organisasi yang berkepentingan, menjadikan manusia sebagai peran sentral dalam

manajemen organisasi. Bahwa sumber daya manusia perlu manajemen guna mengoptimalkan keluaran.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian keputusan tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas karyawan-karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif dalam upaya-upaya mencapai tujuan.

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 fokus 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.

Hal pertama menganggap sumber daya manusia bukan hanya aktifitas strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sentral dalam mencapai 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 memperhatikan adanya pergeseran dari “hubungan industri” menjadi “hubungan karyawan” hal keempat mengisyaratkan bahwa penciptaan dan pengelolaan kultur organisasi adalah sama pentingnya seperti kerja organisasi itu sendiri, di mana individu di berikan peluang untuk merealisasikan seluruh petensi mereka.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai dua potensi penting yaitu:

1. Merupakan bagian organisasi yang berkaitan dengan dimensi manusia.
2. Merupakan fungsi staf atau pendukung dalam organisasi. Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah: SDM untuk selalu ditingkatkan keterampilannya, dimotifasi untuk berprestasi lebih baik, diusahakan untuk tetap tinggi komitmennya. Adapun empat fungsi manajemen sumber daya manusia 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. Motivasi yang merangsang sumber daya manusia untuk bekerja. Ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang menyeluruh.
 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. (Decenzo, 1999:9)

Menurut Aliyah Rasyid 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, yang terdiri dari: desain jabatan, pelatihan, pengembangan, penelitian, dan kompensasi. *Kedua*, bertujuan untuk menciptakan kemampuan guru dan karyawan dengan menggali potensi dari dalam diri individu dengan mengembangkan sumber internal atau faktor-faktor manusia. Pendekatan lunak menekankan aspek human relation, yang terdiri dari: motivasi, komitmen, shared value dan komunikasi. Keduanya dikembangkan berdasarkan filosofi yang sama, yaitu bahwa sumber daya manusia merupakan sesuatu yang secara unik penting bagi keseimbangan keberhasilan suatu organisasi. (Rasyid, 2004)

Kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diamati, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi itu.

Secara umum tujuan manajemen guru adalah meningkatkan kualitas keberadaan guru dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin, diharapkan mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien yang sesuai dengan tugasnya masing-masing. Adapun tujuan manajemen guru adalah sebagai berikut:

1. Memperlancar pelaksanaan analisis kebutuhan guru yang diharapkan dapat dilakukan pengadaan guru baru yang sesuai dengan kebutuhan.
2. Mempermudah penempatan semua guru yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tertib bagi semua guru.
4. Melakukan kegiatan pembinaan kemampuan dan kesejahteraan bagi semua guru.

Menurut David A. Decenzo (1999:103) ada tiga macam motivasi yaitu motivasi interpretasi, motivasi bersahabat dan motivasi berkuasa. Tingkah laku tergantung pada: kekuasaan atau motif seseorang, dan karakteristik situasi dan kesempatan. Setiap orang mempunyai profil motif yang berbeda-beda. Prestasi ditentukan oleh motivasi dan potensi. Hanya faktor-faktor positif yang dapat memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan para manajer. Motivasi menjadi faktor terpenting dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut Maslow manusia mempunyai lima tingkat kebutuhan yang ingin tercapai, yaitu terdiri dari kebutuhan: fisik, keamanan, kepemilikan, penghargaan aktualisasi diri. Sedangkan Herzberg menawarkan teori motivasi untuk memelihara. Motivasi karyawan tergantung pada: pengupahan kehidupan pribadi, kondisi kerja dan keamanan kerja. Hubungan-hubungan kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. Status hubungan antara pribadi dengan atasan, bawahan, dan rekan sejawat. Kemampuan peningkatan kemajuan. Tanggung jawab. Prestasi penghargaan. Pekerja yang kreatif dan manantang.

Robert J. Eaton, seorang chief executive office 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 yang canggih dewasa ini peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat di abaikan begitu saja.

Selanjutnya Jeffrey Peffer, memperkuat pernyataan Eaton dengan berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keuntungan daya saing yang tak bisa dielakkan, ia membandingkan kedudukan istimewa sumber

daya ini dengan sumber-sumber keuntungan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuhannya. Produk yang tahun tertentu misalnya tergolong canggih, satu atau dua tahun mendatang mungkin sudah menjadi produk yang tradisional dan konvensional.

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 member 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.

Dalam kegiatan mengembangkan upaya sebagaimana dikemukakan diatas

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 seorang pengelola bersama orang-orang lain, baik perseorangan 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 orang lain itu merupakan tujuan organisasi.

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

1. *Efficiency (doing thing right)*
2. *Economy (minimisasi, maksimasi)*
3. *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, tapi yang lebih penting adalah bagaimana memilih sesuatu yang baik itu untuk dikerjakan.

2.1.3 Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses manajemen sumber daya manusia

Sebagai suatu sistem, organisasi akan berintraksi dengan lingkungannya. Apabila ingin bertahan hidup, organisasi harus dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Kegagalan menyesuaikan diri terhadap lingkungan akan berakibat fatal, organisasi tersebut akan mati. Lingkungan yang akan mempengaruhi proses manajemen sumber daya diantaranya dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu: lingkungan internal, dan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen di luar organisasi yang relevan dengan kegiatan organisasi. Organisasi memperoleh input dari lingkungannya. Lingkungan internal berada dalam organisasi, bukan merupakan bagian dari lingkungan eksternal. Contoh lingkungan internal adalah karyawan, dewan guru dan kepala sekolah.

Lingkungan juga bisa dibedakan menjadi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap organisasi dan tidak langsung. Lingkungan berpengaruh langsung dapat disebut juga dengan lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan secara tidak langsung disebut juga dengan lingkungan umum. Contoh lingkungan yang berpengaruh secara langsung adalah guru dan karyawan. Sedangkan contoh lingkungan yang tidak langsung adalah kondisi demografis dimana organisasi tersebut berada. Lingkungan yang tidak berpengaruh langsung dapat berubah menjadi berpengaruh langsung. Karena itu organisasi perlu mengamati lingkungan tidak langsung.

a. Lingkungan langsung

Lingkungan langsung akan mempengaruhi nasib organisasi secara

langsung Karena itu lingkungan tersebut juga disebut *stakeholder* (pihak yang menentukan nasib organisasi). Ada dua jenis lingkungan langsung, yaitu : eksternal dan internal. Berikut ini beberapa contoh lingkungan langsung eksternal, yang kemudian yang dilanjutkan dengan contoh lingkungan langsung internal.

1. Guru dan siswa

Guru adalah pemimpin pendidikan yang mempengaruhi para murid untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka mencapai tujuan pengajaran. Kepemimpinan dalam organisasi sekolah adalah kepemimpinan pendidikan. Adapun kepemimpinan pendidikan adalah merupakan proses aktivitas peningkatan pemanfaatan sumber daya manusia disekolah secara lebih kreatif dan inovatif.

Jadi yang menjalankan kepemimpinan dalam pembelajaran adalah guru. Karena proses untuk mempengaruhi murid agar mau belajar sukarela dan senang, memungkinkan tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik. Semakin senang perasaan anak dalam mengikuti pembelajaran, diharapkan tujuan pembelajaran yaitu perubahan tingkah laku siswa dapat tercapai secara optimal.

2. Pemerintah

Pemerintah mempunyai peranan yang penting dalam dunia pendidikan. Pemerintah biasanya berperan sebagai "wasit" dan memastikan aturan main berjalan dengan semestinya. Dengan peranan ini pemerintah akan mengeluarkan aturan perundang-undangan yang akan mempengaruhi lembaga pendidikan juga mempunyai peranan yang penting dalam kehidupan bermasyarakat, meskipun peranan tersebut selalu menjadi kontroversi. Pemerintah harus dapat berperan

secara aktif dalam memperbaiki kondisi yang tidak dalam keseimbangan.

Meskipun pemerintah diharapkan menjadi wasit yang adil, tetapi pengambilan keputusan akan diwarnai oleh perbenturan kepentingan. Pihak yang berkepentingan akan melobi pemerintah agar mengeluarkan peraturan yang agak menguntungkan bagi lembaganya, sementara pihak lain yang mempunyai kepentinganyang berlawanan juga akan melakukan hal yang sama. Jika yang berkepentingan mempunyai kedudukan yang sama kuatnya, maka peraturan yang keluar kemungkiana sekali akan merupakan kompromi dari kepentingan-kepentingan yang ada.

Sedangkan beberapa contoh lingkungan langsung internal yang akan mempengaruhi sumber daya manusia diantaranya adalah:

1. Pekerja

Pada saat karyawan belum bekerja dalam suatu organisasi, maka ia merupakan bagian dari lingkungan eksternal. Tetapi sesudah bekerja untuk suatu organisasi, maka ia menjadi bagian dari lingkungan internal. Karyawan merupakan sumber daya organisasi. Jika karyawan dan organisasi mempunyai tujuan yang sama, maka organisasi akan berjalan semakin efektif.

Pada situasi tertentu, manajemen dengan karyawan dapat bersatu dengan cepat. Beberapa alternatif dikembangkan untuk menyamakan kepentingan karyawan dan manajemen, salah satu caranya adalah *EOSP (employee ownership stock plan)* dimana karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, memiliki modal dalam lembaga pendidikan. Apabila karyawan bekerja keras, dan organisasi memperoleh keuntungan yang baik, maka karyawan akan memperoleh

keuntungan saja.

2. Jaringan stakeholder

Piha-pihak yang mempengaruhi nasib suatu organisasi memebentuk jaringan antara stakeholder dan dengan organisasi. Organisasi dapat memanfaatkan stakeholder untuk mencapai tujuan organisasi. Stakeholder juga dapat berperan ganda. Karyawan organisasi akan menjadi stakeholder sebagai karyawan apabila anaknya membeli produk yang dihasilkan oleh organisasi, maka ia akan menjadi stakeholder sebagai konsumen. Di samping itu, stakeholder yang berbeda dapat bersatu apabila memperjuangkan hal yang sama.

Kepentingan pihak stakeholder tidak selalu sama, bahkan sering berbeda-beda. Oleh karena itu dalam hal ini manajer bertugas untuk menyeimbangkan kepentingan-kepentingan yang berlawanan tersebut. Keseimbangan semacam itu akan menentukan nasib suatu organisasi.

b. Lingkungan tidak langsung

Lingkungan umum tidak berpengaruh secara langsung, setidaknya-tidaknya pada saat sekarang. Berikut ini beberapa elemen lingkungan umum:

1. Sosial

Lingkungan sosial dalam hal ini dibagi menjadi beberapa bagian yaitu:

Pertama demografi, yang struktur kependudukan lingkungan organosasi berada. Perubahan demografi akan menyebabkan kesempatan sekaligus ancaman bagi organisasi, tergantung bagaimana organisasi mengantisipasi perubahan tersebut. Kedua, gaya hidup, yaitu manifestasi keluar yang dampak dari sikap dan nilai seseorang gaya hidup masyarakat berubah-ubah. Ketiga nilai sosial, nilai ini

akan mempengaruhi organisasi.

2. Variabel ekonomi

Variabel ekonomi jelas mempengaruhi kegiatan sesuatu organisasi. Jika suatu perekonomian mengalami resesi, organisasi akan semakin sulit bergerak. Perubahan ekonomi dapat bersifat struktural dan dapat bersifat musiman atau siklus. Perubahan trend biasanya menunjukkan perubahan struktural, sedangkan perubahan musiman merupakan perubahan jangka pendek.

3. Variabel politik

Variabel politik akan mempengaruhi suatu organisasi. Banyak peraturan dan perundangan yang mempengaruhi organisasi dihasilkan melalui proses politik. Peranan pemerintah dalam mempengaruhi kegiatan organisasi dapat dilihat dalam pembicaraan pemerintah sebagai lingkungan eksternal langsung dimuka. Politik internasional juga akan mempengaruhi kegiatan suatu organisasi.

4. Variabel ekonomi

Teknologi telah mengubah cara hidup kita, meskipun tidak dengan gagap gempita. Perubahan yang diakibatkan oleh teknologi lebih tenang dibandingkan dengan perubahan yang terjadi oleh revolusi politik. Perubahan teknologi akan merubah cara kerja organisasi, dan juga memunculkan stakeholder yang baru. Lebih dari itu semakin lama pertumbuhan teknologi semakin cepat, perubahan tersebut merupakan aplikasi dari ilmu dasar yang akan memberikan petunjuk bentuk teknologi masa depan.

5. Dimensi Internasional

Dimensi internasional akan menjadi sangat penting di era globalisasi

perekonomian di Negara-negara menjadi terbuka. Perusahaan multinasional jelas harus memperhatikan dimensi internasional. Perusahaan dengan logika global akan mencari sumber daya dimana saja didunia dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut. Apabila mata uang rupiah menguat terhadap mata uang dolar, harga barang Indonesia akan menjadi relatif mahal, dan akan menjadi lebih sulit menjual barang tersebut di Amerika. Dengan demikian organisasi baik langsung maupun tidak langsung akan dipengaruhi oleh dimensi internasional.

Menurut Soekidjo Notoatmojo ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan sumber daya manusia, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Visi misi dan tujuan organisasi
2. Strategi pencapaian tujuan
3. Sifat dan jenis kegiatan
4. Jenis teknologi yang digunakan

Sedangkan faktor eksternal meliputi:

1. Kebijakan pemerintah
2. Sosial budaya masyarakat
3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

2.1.4. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan

1. Perencanaan

Perencanaan pada hakikatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran apa yang akan dipercayai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut, dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Sebagaimana fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, istilah perencanaan juga mempunyai bermacam-macam pengertian sesuai dengan pendapat para ahli manajemen.

Sudjana mengemukakan, bahwa perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.

Menurut Schaffer (1970) perencanaan merupakan kegiatan yang tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan tersebut dimulai dengan merumuskan tujuan, kebijakan dan sasaran secara luas, yang kemudian berkembang pada tahapan penerapan tujuan dan kebijakan itu dalam rencana yang lebih rinci berbentuk program-program untuk dilaksanakan.

George R Terry dalam bukunya *Principles of Management* menyebutkan bahwa perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta yang satu dengan yang lainnya, kemudian membuat perkiraan dan

peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang di kehendaki.

Tidak jauh berbeda dengan Sukanto Reksohadiprodjo (2000) mengemukakan bahwa perencanaan adalah pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi, kebijaksanaan, taktik, prosedur dan program-program. Dengan demikian inti perencanaan itu adalah pemilihan jalan yang akan ditempuh.

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pila, perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan.

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengkajian terhadap kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program yang kesemuanya dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

Agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan (1) keadaan sekarang, (2) keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan, (3) kegagalan masa lampau, (4) potensi dan tantangan yang ada, (5) kemampuan merubah kelemahan menjadi

kekuatan, dan kelemahan menjadi peluang analisis, (6) mengikutsertakan dengan pihak-pihak terkait, (7) memperhatikan komitmen dan mengkoordinasikan dengan pihak-pihak terkait, (8) mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi, demokratis, transparan, realitas, legalistik dan praktis, (9) mengujicobakan kelayakan perencanaan.

Perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis akan permintaan tenaga kerja organisasi di waktu akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia untuk menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sedangkan perencanaan tenaga guru (kependidikan) merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan tenaga guru, baik secara kuantitatif maupun kualitatif di waktu sekarang maupun di masa yang akan datang. Penyusunan rencana tenaga guru yang tetap memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan yang harus dilakukan dalam setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan, baik melalui analisis proses maupun operasionalnya. Analisis proses dilakukan untuk menemukan jenis pekerjaan yang harus dilakukan di sekolah atau jabatan yang harus ada di sekolah. Setelah itu dilakukan analisis operasional, dengan tujuan untuk menentukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dan kemampuan apa yang harus diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas atau jabatan tertentu.

Ada tiga hal yang perlu diketahui dalam rangka menetapkan kebutuhan pegawai:

1. Jumlah dan jenis pegawai yang ada.
2. Beban kerja lembaga
3. Kapasitas kerja pegawai

Jumlah dan jenis kebutuhan guru yang ada dapat diketahui dengan cara menginventarisasi dari jumlah guru yang ada.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sepanjang perkembangan, pengorganisasian atau sebagai fungsi manajemen, memiliki pengertian yang berbeda-beda. Pengertian tersebut dibedakan oleh perbedaan latar belakang keahlian para pakar yang memberikan pengertian itu, dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dalam menerapkan fungsi pengorganisasian tersebut.

Longenecher (1972) secara umum mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktifitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok itu untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Istilah organisasi dapat diartikan kedalam dua pengertian yaitu: dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Nanang Fattah mengemukakan, pengertian pertama organisasi diartikan sebagai suatu

lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintah. Kedua, merujuk kepada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan di atur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif

Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan system bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam system kerja sama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan menfokuskan sumber daya pada tujuan. Karakteristik kerja sama dapat dilihat antara , 1) ada komunikasi antara orang yang bekerja sama, 2) individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerja sama, dan 3) kerja sama itu ditujukan untuk mencapai tujuan.

Sedikitnya ada tujuh ciri-ciri pengorganisasian, mengingat pengertian yang dipaparkan oleh para pakar, yaitu:

- a. Pengorganisasian berkaitan dengan upaya pimpinan atau pengelola untuk memadukan sumber daya manusia yang dipadukan.
- b. Sumber daya manusia terdiri dari atas orang-orang atau kelompok orang yang memenuhi syarat yang ditetapkan. Syarat itu meliputi keahlian, kemampuan, dan kondisi fisik yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan.
- c. Adanya sumber daya non-manusia meliputi fasilitas, alat-alat dan biaya yang tersedia atau dapat disediakan, serta lingkungan fisik yang potensial.
- d. Sumber-sumber itu diintegrasikan ke dalam suatu organisasi.
- e. Terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab diantara orang-

orang untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

- f. Rangkaian kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Dalam kegiatan pencapaian tujuan, sumber daya manusia merupakan pemegang peran utama dan paling menentukan.

Sedangkan fungsi tujuan organisasi adalah: sebagai pedoman bagi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan nantinya, sebagai sumber legitimasi, untuk membenarkan kegiatan yang akan dilaksanakan, sebagai sumber pelaksanaan, di mana kegiatan harus berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sebagai sumber motivasi, bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif, sebagai dasar rasional bagi kegiatan berorganisasi.

Pengorganisasian menurut Roco Carzo dalam bukunya *Organizational Realities*, terdiri atas tiga prinsip yaitu kebermaknaan, keluwesan, dan kedinamisan (Connor, 1974: 131). Kebermaknaan memberi gambaran bahwa pengorganisasian memiliki daya guna dan hasil yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan dalam rencana dan terhadap pencarian tujuan yang telah dirumuskan.

Keluwesan memberi peluang untuk terjadinya perubahan, seperti pengembangan atau modifikasi dalam organisasi pada saat organisasi sedang berlangsung. Sedangkan kedinamisan menjadi acuan dalam setiap orang pada organisasi untuk mengembangkan kreatifitas dalam mengerjakan tugas pekerjaan, dalam melakukan serta menjalin hubungan resmi dan hubungan tidak resmi.

Berdasarkan ketiga prinsip tersebut di atas, maka pengorganisasian perlu dilakukan melalui tujuh urutan kegiatannya yaitu:

- a. Upaya memahami sebaik-baiknya tujuan yang telah ditentukan, kebijakan, rencana dan program, rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.
- b. Penentuan tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan kebijakan atau aturan-aturan yang berlaku.
- c. Upaya memilah penggalan berbagai tugas pekerjaan yang kemudian diikuti dengan pengelompokan tugas pekerja disusun secara sederhana, logis, menyeluruh dan mudah dimengerti.
- d. Menentukan pembagian batas-batas tugas yang jelas tentang tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan, baik oleh bagian-bagian yang sejajar maupun oleh bagian-bagian yang hirarkis (vertikal) dalam organisasi.
- e. Penentuan persyaratan bagi orang-orang yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan berdasarkan bagian-bagian pekerjaan dan kedudukan hirarkis dalam organisasi.
- f. Penyusunan organisasi dan personalianya yang mendukung persyaratan di atas.
- g. Penetapan prosedur, metode, dan teknik kegiatan yang cocok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian sebagai manajemen, tak kalah pentingnya dengan perencanaan. Pengorganisasian meliputi usaha-usaha departementalisasi yang merupakan spesialisasi dari segi organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pembagian kerja, yakni spesialisasi para anggota organisasi.

Selanjutnya langkah-langkah pengorganisasian secara teknik disampaikan oleh Burhanudin sebagai berikut:

Penentuan tujuan, melalui tujuan dapat diperkirakan tentang tipe, susunan, corak maupun ukuran besar kecilnya organisasi secara jelas, lengkap dan operasional. Tujuan-tujuan itu diambil yang telah dibuat pada tahap perencanaan.

Perumusan tugas pokok artinya segenap tugas pokok yang dirumuskan harus diorientasikan pada pencapaian tujuan dan disesuaikan pada batas kemampuan, waktu dan fasilitas yang tersedia.

Perincian kegiatan setelah tugas pokok dirumuskan, perlu diperinci lagi menjadi sejumlah kegiatan praktis/operasional yang dapat mendukung pelaksanaan misi dan tugas pokok organisasi.

Perincian fungsi, maksudnya adalah kegiatan-kegiatan yang terperinci itu pada dasarnya masih terlalu banyak dan heterogen. Diantaranya ada yang saling berhubungan dan ada yang tidak. Untuk itu, perlu dikelompokkan menurut aneka kegiatan homogen yang hasilnya akan membuahkan kelompok kegiatan.

Pengelompokkan fungsi ke dalam seksi-seksi yang lebih khusus atau departementalisasi sebagai proses penerjemahan fungsi-fungsi menjadi satuan-satuan organisasi dengan berpedoman kepada prinsip organisasi.

Pengadaan orang, secara filosofis manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi, maka pengadaan orang perlu diperhatikan:

- a. Penyusunan prosedur dan tata kerja
- b. Penentuan pola hubungan kerja
- c. Penyediaan sarana dan prasarana

3. Rekrutmen

Perekrutmen atau penarikan karyawan baru merupakan tantangan bagi suatu lembaga pendidikan. Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Kadang-kadang kebutuhan karyawan baru dapat diketahui secara jelas sebelumnya, namun pada saat yang lain lembaga pendidikan diharapkan dengan permintaan yang mendadak dalam rangka mengisi lowongan secara cepat karena kondisi di luar perencanaan. Adapun alasan terjadinya lowongan, yang jelas lowongan itu harus diisi, bahkan harus diisi segera. Salah satu teknik pengisiannya adalah melalui proses rekrutmen.

Berbicara rekrutmen atau penarikan merupakan bagian dari sebuah perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan dapat diartikan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu, dengan perencanaan tersebut membantu para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya- sumber daya mereka yang terbatas secara paling efektif dan efisien.

Kebutuhan akan tenaga kerja dalam sebuah organisasi sangat penting dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Oleh karena itu, organisasi harus membuat prediksi-prediksi mana yang membutuhkan tenaga kerja atau dengan kata lain apakah organisasi masih membutuhkan suplai tenaga kerja atau tidak. Perencanaan ini dilakukan oleh departemen personalia atau kepegawaian.

Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang penting dan sulit untuk dilaksanakan. Untuk membuat ramalan akan tenaga kerja perlu

dipertimbangkan adanya dua hal:

- a. Perlu dianalisis berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan, baik langsung maupun tidak langsung dan perubahan faktor eksternal.
- b. Organisasi melakukan perkiraan kebutuhan karyawan dalam satu periode di waktu yang akan datang.

Ada beberapa faktor penyebab timbulnya permintaan, yaitu:

- a. Faktor lingkungan eksternal yang meliputi, ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi, dan persaingan.
- b. Kebijakan organisasi, yang meliputi, perencanaan strategi, anggaran, perkiraan penjualan dan produksi, desain produksi dan perluasan usaha.
- c. Persediaan karyawan, adanya pensiun, permohonan berhenti, PHK, dan kematian.

Setelah departemen membuat proyeksi kebutuhan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang, maka langkah selanjutnya adalah mengisi atau pemenuhan lowongan-lowongan yang diproyeksikan tersebut, ada dua sumber pengisian yaitu internal dan eksternal.

Suplai internal berasal dari karyawan sendiri yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang atau keputusan-keputusan yang telah ditetapkan atau karyawan yang telah dipromosikan untuk mengisi sebuah jabatan. Sedangkan suplai eksternal berasal dari luar perusahaan. Analisis sumber daya eksternal didasarkan pada informasi publikasi atau dari penyedia tenaga kerja. Sedangkan kendala-kendala dalam pelaksanaan penarikan biasanya berasal dari pelaksanaan organisasi, pelaksanaan penarikan dan

lingkungan eksternal.

Kebijakan organisasi yang mempengaruhi penarikan adalah: kebijakan promosi, kebijakan kompensasi, kebijakan status karyawan, kebijakan penerimaan tenaga lokal. Adapun pelaksanaan penarikan diantaranya: kondisi dasar tenaga kerja, kondisi-kondisi lingkungan eksternal, persyaratan-persyaratan jabatan, kebiasaan-kebiasaan pelaksanaan penarikan.

Ada lembaga yang pasif dalam merekrut tenaga kerja artinya para pelamar biasanya datang melamar di lembaga tersebut. Namun di sisi lain melihat persaingan yang begitu cepat banyak lembaga yang digunakan berbagai pendekatan agar mendapatkan berbagai pendekatan agar mendapatkan tenaga-tenaga yang kualitas dan sesuai dengan harapan kemajuan dan tujuan organisasi.

Dengan demikian, organisasi atau lembaga dan pelamar biasanya memanfaatkan saluran yang terbatas. Ada beberapa saluran yang dapat dilakukan untuk penarikan karyawan atau tenaga kerja, yaitu: walk-ins yang datang sendiri ke lembaga dan mengisi blangko lamaran yang telah tersedia, rekomendasi dari karyawan, pengiklanan, agen-agen penempatan tenaga kerja, lembaga-lembaga pendidikan, organisasi karyawan, leasing, optisme, asosiasi-asosiasi profesional, operasi-operasi militer, open the internet.

Dalam rekrutmen terdapat blangko lamaran, ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi dari para pelamar dalam bentuk yang seragam. Blangko lamaran berisi tentang: data pribadi, pendidikan dan keterampilan, pengalaman kerja.

Bagian terakhir dalam rekrutmen adalah evaluasi. Tidak semua organisasi

atau lembaga berhasil dalam program-program penarikannya. Oleh karena itu, sumber-sumber yang digunakan senantiasa harus dievaluasi dan dinilai dengan derajat sukses dalam perolehan personalia yang cakap dan memenuhi persyaratan. Secara singkat sukses fungsi dapat diukur dengan menggunakan sejumlah kriteria yaitu:

- a. Jumlah pelamar
- b. Jumlah usul tentang pelamar yang diajukan untuk diterima
- c. Jumlah penempatan karyawan yang berhasil

4. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)

Setiap organisasi membutuhkan kepengurusan yang baik serta orang-orang yang terlatih dan berpengalaman untuk melakukan semua aktifitas yang harus dijalankan. Ketika pekerjaan masih simpel, mudah untuk dipelajari, dan hanya sedikit terpengaruh oleh perubahan teknologi maka karyawan tidak begitu meningkatkan kemampuan keterampilan. Akan tetapi sekarang pekerjaan seperti itu sangat jarang, malahan perubahan pekerjaan terjadi sangat cepat sehingga, syarat keterampilan karyawan selalu cepat berubahannya. Disinilah peran *employee training* dan *employee development* dalam organisasi.

Training adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. 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.

Di dalam beberapa literature ada yang membedakan antara pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut intinya adalah mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktifitas kerja para pekerja pada masa akan datang (more future oriented than employee training).

Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberkan keahlian-keahlian yang bakal memberikan bagi organisasi secara cepat, sedangkan pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisis yang ditemui setelah karirnya.

Pelatihan merupakan proses mengajaran pada karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan sesuai dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu pelatihan memberikan arti bagaimana menggerakkan roda organisasinya. Pelatihan berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya. Arahnya adalah mengembangkan karyawan yang akan menjalankan pekerjaannya tersebut.

Tujuan pelatihan adalah memberikan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang semakin berkembang. Ada beberapa langkah dalam pengembangan pelatihan yaitu :

- a. Menganalisis kebutuhan yaitu mengidentifikasi keterampilan kerja jabatan khusus yang dibutuhkan, untuk menganalisis keterampilan dan kebutuhan akan pelatihan prospektif, dana untuk pengembangan pengetahuan spesifik yang dapat diukur dan sasaran kerja.
- b. Rancangan intruksional yaitu muatan sesungguhnya dari program pelatihan.
- c. Keabsahan di mana segala kesalahan dibersihkan dari program pelatihan dengan menyajikan pada sebuah audiens kecil yang representative hal ini berkaitan dengan :
- d. Implementasi dengan cara menggunakan teknik-teknik tertentu. Langkah-langkahnya adalah: bila mungkin doronglah keberhasilan dengan lokakarya melatih-pelatih yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan selain isi pelatihan.

Evaluasi dan tindak lanjut pada saat keberhasilan atau kegagalan program itu dinilai.

Meskipun antara pelatihan dan pengembangan mempunyai beberapa perbedaan, akan tetapi proses pelatihan dan pengembangan mempunyai kesamaan. Program Training and development akan mempunyai hasil maksimal jika melalui beberapa prosedur sebagai berikut:

- a. Identifikasi kebutuhan. Manajer dapat menggunakan empat prosedur untuk menentukan kebutuhan pelatihan individual dalam organisasi atau sub unit sebagai berikut: penilaian prestasi kerja, analisis persyaratan pekerjaan, analisis organisasi, survai karyawan.
- b. Penentuan sarana. Manfaat penentuan sarana bagi penyelenggaraan pelatihan

adalah sebagai tolak ukur, kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan. Juga sebagai bahan dalam usaha dan metode pelatihan yang akan digunakan. Sedangkan manfaat bagi peserta adalah peserta bisa mempersiapkan apa yang perlu dilakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikutinya.

- c. Penerapan isi program. Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sarana latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun Jika tujuan-tujuan organisasi diabaikan maka upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia.
- d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar. Menurut para pakar pelatihan dan pengembangan telah umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan dalam pelatihan dan pengembangan adalah: stimulus, repetisi, relevansi, partisipasi, transfer pelatihan dan umpan balik.
- e. Pelaksanaan pelatihan pengembangan

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ada dua macam pendekatan yaitu, metode pelatihan ditempat kerja (*on-the job training*) dan metode pelatihan diluar tempat kerja (*off-the jb training*). Pendekatan yang paling umum dilakukan adalah metode pelatihan ditempat kerja (*on-the job training*) metode ini adalah metode yang digunakan oleh kalangan yang luas, popularitas metode ini disebabkan karena metode ini sederhana dan lebih sedikit biayanya.

Yang dimaksud *on-job training* adalah:

- a. Rotasi pekerjaan, metode ini mengharuskan karyawan melakukan sejumlah pekerjaan dalam metode tertentu. Karena melaksanakan setiap pekerjaan maka mereka memperoleh keahlian-keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
- b. *Apprenticeship* (pemagangan), karyawan melaksanakan pelatihan dibawah bimbingan rekan sekerja yang mempunyai keterampilan tinggi selama jangka waktu tertentu.
- c. *Internship*, mirip dengan magang kecuali bahwa program ini lebih bersifat sementara, program ini hanya sebagai pengenalan terhadap pekerjaan, organisasi atau industry.

Pendekatan yang lain adalah metode pelatihan di luar tempat kerja (*off-the-job training*), mengambil diluar tempat kerja, tetapi dengan usaha simulasi kondisi tempat kerja sebenarnya. Di sini karyawan dilatih menggunakan peralatan sebenarnya dan pengaturan pekerjaan yang realistis, tetapi diruang berbeda di tempat mereka akan bekerja. Tujuannya adalah menghindari tekanan yang terjadi di tempat kerja yang mempengaruhi proses belajar.

5. Motivasi (*Motivation*)

Banyak psikologi yang memakai istilah berbeda-beda dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku. Ada yang menyebutkan berbagai motivasi (*motivation*), kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Motivasi adalah keinginan dan gairah untuk melakukan sesuatu. Tanpa motivasi tak akan ada kegiatan karena tanpa motivasi orang akan menjadi pasif. Oleh karena itu pada setiap usaha apapun timbulnya motivasi sangat dibutuhkan. Untuk mau berkembang orang juga memerlukan motivasi.

Pemahaman mengenai motivasi tidaklah mudah. Ia merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan tidak tampak dari luar serta hanya kelihatan melalui perilaku seseorang yang dapat dilihat. Perannya sangat besar untuk mendukung prestasi kerja. Disamping motivasi, prestasi juga tergantung pada faktor lain yaitu kemampuan (*Ability*) persepsi peranan (*role perception*).

Ada 3 pendekatan motivasi yang sering digunakan :

- a. Pendekatan tradisional : motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh keinginan atau gaji. Pegawai pada umumnya malas, tidak mau bekerja, tetapi didorong dengan intensif uang, karyawan mau bekerja.
- b. Pendekatan hubungan manusiawi: Motivasi seseorang didorong oleh keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dalam hal ini manajer dapat mengurangi kebosanan rutinitas dengan mengaktifkan kegiatan-kegiatan sosial.
- c. Pendekatan sumber daya manusia: kepentingan pegawai harus diperhitungkan. Pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap pegawai. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaiannya, prestasi kerja, dan sebagainya merupakan sumber motivasi penting yang harus diperhitungkan untuk mendorong pegawai.

6. Pengawasan

Menurut Sukanto Reksohadiprojo (2000), pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberi petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, pembandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.

Menurut Terry bahwa: *Controlling is determining what is being accomplished, that is, evaluating the performance takes place according to plans :controlling can be viewed as the activity for detecting and correcting significant variations in the result obtained from planned activities.*

Sedangkan Hani Handoko mengartikan pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini bisa positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi.

Dari beberapa definisi tersebut diambil beberapa pokok pengertian:

- a. Bahwa dalam pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring
- b. Bahwa kegiatan pengawasan ditunjukkan pada seluruh kegiatan organisasi.
- c. Pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk: membuat sejenak kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien.

d. Pengawasan adalah suatu proses yang harus dilakukan secara sistematis, rasional sesuai dengan pedoman yang telah dimiliki.

Dalam dunia pendidikan, pengawasan bisa digolongkan sebagai organisasional atau operasional. Metode pengawasan organisasional menilai perbuatan keseluruhan organisasi atau bidang-bidang bagiannya. Standar-standar pengukuran seperti biaya satuan setiap murid, rasio guru-murid, angka pengulangan dan putus sekolah, dan lain-lain. Pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukkan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan perbuatan. Misalnya, buku pelajaran yang perlu bagi proses pengajaran bila diperlukan tidak ada. Kehadiran guru- murid dan personal pendidikan lainnya harus mematuhi jadwal kegiatan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Pengawasan pendidikan sudah tentu tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen dalam pola keseluruhan. Kegiatan pengawasan ini penting artinya untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen, sejak dari awal selama dalam dan dalam akhir pelaksanaan program manajemen pendidikan. Dengan pelaksanaan fungsi ini, maka pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi baik yang besar manfaatnya dalam rangka upaya perbaikan dan penyesuaian. Pengawasan ditujukan pada perencanaan, pelaksanaan, dan pada akhir operasioanl tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan.

7. Pengembangan Profesionalitas Guru

Sebelum menjelaskan pengembangan profesionalitas guru, terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian tentang profesionalitas guru. Penjelasan ini bertujuan untuk memberikan konsep pengembangan profesionalitas guru. Untuk memahami konsep profesi secara umum.

Profesionalitas berasal dari kata profesi. Istilah profesi menurut M. Arifin berasal dari kata *profession* mengandung arti sama dengan *Occupation* itu suatu pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.

Sedangkan kata profesionalitas merujuk pada dua hal, pertama, orang yang menyandang suatu profesi yaitu yang melakukan pekerjaan secara otonomitas mengabdikan diri pada penggunaan jasa dengan disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya. Kedua, kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Istilah profesionalisme merupakan suatu nilai yang harus dipegang dan diimplementasikan oleh seorang profesional. Profesionalisme tidak dapat dilakukan atas dasar perasaan, kemauan, pendapat atau semacamnya tetapi benar-benar dilandasi oleh pengetahuan secara akademik.

Sedangkan istilah profesionalitas lebih dipahami sebagai derajat, pangkat atau kualitas pencapaian seseorang dalam mengimplementasikan nilai-nilai profesional dan segala upaya yang dilakukan untuk menanamkan jiwa serta meningkatkan derajat atau kualitas sikap profesional seseorang.

Dalam rangka memahami lebih lanjut tentang arti profesi, perlu diketahui

10 macam kriteria diungkap oleh Horton Blackhkington dan Robert S, sebagaimana dikutip oleh Abdul Rahman Saleh, adalah sebagai berikut:

1. Profesi harus memenuhi kebutuhan masyarakat dan menggunakan prinsip keilmuan yang dapat diterima masyarakat
2. Profesi harus menuntut latihan profesional yang memadai dan membudaya.
3. Profesi harus memberikan keterangan tentang keterampilan yang dibutuhkan dimana masyarakat umum tidak dimilikinya.
4. Profesi menuntut suatu lembaga yang sistematis dan terspesialisasi
5. Profesi harus mengembangkan hasil dari pengalaman yang sudah teruji.
6. Profesi harus memerlukan pelatihan kebijaksanaan dan penampilan tugas
7. Profesi harus merupakan tipe pekerjaan yang bermanfaat
8. Profesi harus mempunyai kesadaran ikatan kelompok sebagai kekuatan yang mampu mendorong dan membina anggotanya
9. Profesi harus dijadikan batu loncatan mencari pekerjaan meminta anggotanya memenuhi kode etik yang diterima dan dibangunnya.

Dari kriteria-kriteria tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu pekerjaan dapat dikatakan profesi jika memenuhi ciri-ciri:

1. Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori pengetahuan dan keahlian
2. Merupakan karir yang dibina secara organisatoris (keterikatan dalam organisasi profesi, memiliki kode etik dan pengabdian masyarakat)
3. Diakui masyarakat sebagai suatu pekerjaan yang mempunyai status profesional (memperoleh dukungan masyarakat, perlindungan hukum, dan mempunyai persyaratan kerja dan jaminan hidup yang layak).

Untuk menjalankan profesi keguruan diperlukan kompetensi profesi, yang layak untuk menjalankan tugas, kemampuan sebagai satu faktor penting bagi guru. Oleh karena itu kualitas dan produktifitas kerja guru harus mampu memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu. Kompetensi guru harus memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka dalam menjalankan tugasnya dengan cara yang paling diinginkan, tidak sekedar menjalankan kegiatan pendidikan sebagai rutinitasnya.

Ada 10 dasar kompetensi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya:

1. Menguasai bahan pengajaran
2. Mengelolah program belajar mengajar
3. Mengelola kelas
4. Menggunakan media atau sumber belajar
5. Menguasai landasan pendidikan
6. Mengelola interaksi belajar mengajar
7. Menilai hasil belajar siswa
8. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan
9. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan
10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Selanjutnya pengembangan profesionalitas guru dapat diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum profesional menjadi profesional. Joan Dean mengatakan bahwa peningkatan profesionalitas guru dimaknai sebagai suatu proses yang dilakukan untuk menjadi guru yang bisa tampil secara lebih

profesional.

Pengembangan profesionalitas guru dimaksudkan untuk memenuhi 3 kebutuhan: pertama, kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial yang berkaitan langsung dengan kepedulian kemasyarakatan guru di tempat mereka berdomisili. Kedua, kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas yang berkaitan dengan spirit dan moral guru di sekolah di tempat mereka bekerja. Ketiga, kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong kehidupan pribadinya yang berkaitan dengan proses seleksi untuk menentukan mutu guru-guru yang akan disertakan dalam berbagai kegiatan

2.1.5. Strategi pengembangan profesionalitas guru

Pendidikan dan pelatihan tenaga guru adalah merupakan suatu proses bagi peningkatan profesionalitas guru. Kegiatan pelatihan dan pendidikan tenaga guru merupakan inti dari profesionalitas. Dalam arti suatu proses yang mendorong kearah lahirnya tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi sesungguhnya. Aktualisasi program pendidikan dan pelatihan ini bertujuan pada perbaikan kinerja administrasi, pembelajaran dan pelayanan bantuan dalam bidang pendidikan.

Untuk melakukan profesionalitas guru ada 3 pendekatan yang ditawarkan oleh R. D Lansbriry yang dijadikan dalam merumuskan strategi pengembangan, yaitu pendekatan karakteristik, pendekatan institusional dan pendekatan legalitas.

Pendekatan karakteristik berupaya untuk memunculkan karakter yang melekat dari suatu profesi sehingga profesi itu benar-benar dapat dijalankan sesuai dengan tuntutan profesional. Sedangkan pendekatan institusional lebih memandang profesionalitas sebagai proses institusional atau perkembangan asosional. Sedangkan pendekatan legalistik adalah upaya profesionalitas yang menekankan pada adanya pengakuan suatu profesi oleh negara.

Agar pelaksanaan program pengembangan profesional guru dapat berjalan secara efektif dan efisien, ada beberapa langkah yang sistematis yang harus dilakukan, antara lain sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan atau masalah-masalah yang dialami oleh guru
- b. Menetapkan program peningkatan kemampuan profesional guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan atau kualitas yang sering dialami oleh guru.
- c. Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan profesional guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan. Rumusan harus operasional sehingga mencapainya dapat dengan mudah diukur pada akhir pelaksanaan program.
- d. Menetapkan serta merancang materi dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan profesional guru.
- e. Menetapkan serta merancang materi dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan profesional
- f. Menetapkan bentuk dan mengembangkan instrumen penilaian yang akan

digunakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan profesional.

- g. Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan profesional guru.
- h. Melaksanakan program peningkatan kemampuan profesional guru dengan materi media dan metode yang telah ditetapkan.
- i. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan profesional guru.
- j. Menetapkan program tindak lanjut peningkatan profesional guru.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun tesis maupun karya ilmiah yang ada relevasinya dengan judul tesis penulis, di antaranya adalah:

Fathul Mujib (2003), meneliti tentang, strategi pengembangan profesionalitas guru swasta di MAN Kota Kediri. Penelitian ini menfokuskan kepada guru-guru swasta. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan profesionalitas guru dilakukan melalui pelatihan dan penataran. Dalam hal ini keberadaannya masih bergantung kepada pihak di luar pemerintah.

Sebuah tesis yang berjudul, manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Karangarum Klaten), oleh Dewi Hajar (2005). Dalam penelitian ini ditemukan adanya faktor penunjang dan penghambat yang berkaitan dengan program madrasah, khususnya tentang penguasaan keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Penelitian ini masih bersifat umum, karena dari kesimpulan yang didapat belum menggambarkan bagaimana sebuah lembaga pendidikan yang di dalamnya

memberdayakan, mengembangkan dan mengontrol sumber daya manusianya.

Atin Rahmawati (2006), tesis dengan judul, penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia di MAN 1 Yogyakarta. Hasil penelitiannya menitikberatkan pada pemberdayaan unsure kepala sekolah, guru dan tenaga administratif di sekolah dengan cara memberi analisis dan uraian pekerjaan yang diberi nama jabatan, tugas dan tanggung jawab untuk posisi tertentu. Penelitian ini menekankan pada menata sumber daya yang ada untuk disesuaikan dengan lingkungan dan iklim pekerjaan.

Penelitian yang akan penulis lakukan memilih perbedaan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian ini menfokuskan pada manajemen sumber daya guru dengan tanpa mengabaikan program yang lainnya, seperti pelatihan dan penataran yang sesuai dengan mata pelajaran yang diberikan secara program pengembangan profesi bagi guru lainnya.

2.3. Kerangka Pikir

Kerangka pikir ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang pelaksanaan penelitian mengenai manajemen sumber daya guru khususnya yang ada di SMAN 1 Binongko Kabupaten Wakatobi dengan tujuan untuk melihat aspek-aspek yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata manus yang berarti dalam tangan dan agree yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. Manager diterjemahkan kedalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management dan meneger untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam bahas Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2003:3). Luther Gullich seperti dikutip Hani Handoko (2001:11) mendefinisikan

Manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerjasamaini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Sebagai suatu proses, manajemen meletakkan fungsinya pada interaksi orang-orang, baik yang berada di dalam maupun yang berada di luar lembaga formal, atau yang berada dibawah maupun di atas posisi operasional seseorang dalam suatu organisasi. Dengan kata lain manajemen merupakan keterampilan dalam memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan yang ditargetkan dengan menggerakkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi.

Manajemen akan berfungsi jika ada pelaksana, yang lebih dikenal sebagai seorang manajer. Dalam bidang pendidikan manajer memiliki fungsi utama dalam memahami konsep dan penerapan manajemen yaitu mengembangkan kemandirian dari semua unsur di sekolah melalui pemberdayaan yang efektif dan efisien (Fatah, 2000). Keputusan manajer sangat dipengaruhi tidak hanya keberhasilannya, tetapi juga berpengaruh terhadap perilaku-perilaku karyawan, berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan mereka.

Sedangkan istilah sumber daya manusia bagi masyarakat Indonesia bukanlah istilah dan konsep yang baru. Menurut wiliam, seperti dikutip oleh taliziduhu mendefinisikan, manajemen sumber daya manusia (*human resource*) adalah "The people who are ready, willing, and able to contribute to

organizational goals”, adalah orang-orang yang siap, mau dan memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian suatu organisasi (Ndraha, 1999:9). Mereka adalah siswa, guru, pimpinan, seluruh tenaga kependidikan, seperti pustakawan, petugas laboratorium, dan seluruh karyawan, seperti penjaga keamanan, bagian kebersihan, pemelihara taman, urusan peribadatan dan lain sebagainya. Adapun syarat-syarat yang perlu dimiliki agar mereka mampu bekerja berkualitas adalah:

Pertama, memiliki kecintaan dan kepedulian yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya serta kesadaran bahwa masing-masing tugasnya tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dalam satu sistem jaringan kerja secara keseluruhan.

Kedua, memiliki keahlian dan keterampilan dalam menangani tugasnya. Mereka harus tau apa yang harus dilakukan, mengapa harus berbuat dan bagaimana harus menangani tugasnya.

Ketiga, mereka harus mendapatkan hak-haknya yang adil sesuai dengan masing-masing tugas dan tanggung jawabnya, tidak hanya kecukupan dalam insentif dan lengkapnya alat-alat dan fasilitas yang diperlukan. Tetapi, mereka benar-benar harus paham visi misi, tujuan orientasi dan target serta strategi yang digunakan untuk mencapai pendidikan yang bermutu (Mastuhu, 2004:109). Dalam tatanan ini pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses peningkatan mutu atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi (secara mikro) atau pembangunan bangsa (secara makro) (Notoatmodjo, 1998:2). Berdasarkan pemahaman tentang manajemen dan sumber daya manusia yang telah diungkapkan di atas, maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi,

pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi. Menurut Gary Dessler (1997:2) bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Melakukan analisis jabatan (menerapkan sifat dari pekerjaan masing-masing karyawan).
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan menekrut para calon pekerja.
- c. Menyeleksi calon pekerja.
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru.
- e. Menata olah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan).
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan.
- g. Menilai kinerja.
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
- i. Pelatihan dan pengembangan.
- j. Membangun komitmen karyawan.
- k. Apa yang hendaknya diketahui oleh seorang manajer.
- l. Peluang yang adil dan tindakan afermatif.
- m. Kesehatan dan keselamatan karyawan.
- n. Keluhan dan hubungan relasi karyawan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Perencanaan
- b. Rekrutmen dan seleksi
- c. Pengembangan

d. Pengendalian

e. Penggunaan

Dalam perspektif yang lebih khusus, manajemen sumber daya manusia memiliki empat fungsi utama: pertama, penerimaan karyawan secara efektif dengan perencanaan yang matang. Kedua, training dan pengembangan untuk mempersiapkan sumber daya manusia untuk bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi. Ketiga, motivasi, yaitu merangsang sumber daya manusia untuk berkarya. Keempat, *intenance* yaitu membangun komitmen karyawan sehingga bertahan dalam sebuah organisasi. Fungsi pokok manajemen sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global (Decenzo, 1999:9). Dengan pelaksanaan fungsi ini diharapkan pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi baik yang besar manfaatnya dalam rangka memperbaiki dan penyesuaian. Madrasah/sekolah yang maju adalah sekolah yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti efektifitas, transparansi, demokratis, dan sangat menghargai ketepatan waktu.