

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA PENDIDIKAN

Endah Winarti

Mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Abstract: In today's dynamic and competitive organization environment, institutions face competition, not only in physical evidence, but also human resources. Humans have become a strategic factor that determines the success of an educational institution. This condition leads the importance of planning activities in the management of human resources in the institutions of education. This article aims to discuss the basic concepts of human resource planning and implementation in the institutions of education. Conceptually, human resource planning is meant as a process that involves a series of activities of forecasting and estimation in the fulfillment of the needs of the workforce, as well as a strategy for human resource development in order to achieve success. Implementation in the institution including the activities of the analysis and forecasting of projection or educators and educational needs, such as: human resources inventory, projected enrollment of new learners, review goals or objectives educational institutions and ending with human resource forecasting.

Keywords: Human Resources, Human Resources Management Planning, Institutional Education.

Abstrak: Dalam lingkungan organisasi yang bersifat dinamis dan kompetitif saat ini, lembaga pendidikan menghadapi persaingan antar lembaga, tidak hanya dalam hal bukti fisik, tetapi juga dalam hal sumber daya manusia yang dimiliki. Manusia telah menjadi faktor strategis yang menentukan kesuksesan sebuah lembaga pendidikan. Kondisi ini mengarahkan pada pentingnya kegiatan perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Artikel ini bertujuan membahas konsep dasar perencanaan sumber daya manusia dan implementasinya di lembaga pendidikan. Secara konsep perencanaan sumber daya manusia dimaknakan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan peramalan dan estimasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, sekaligus sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia agar mencapai kesuksesan. Implementasinya di lembaga pendidikan meliputi kegiatan analisis dan peramalan atau proyeksi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, seperti: inventarisasi SDM, proyeksi pendaftaran peserta didik baru, peninjauan sasaran atau tujuan lembaga pendidikan dan diakhiri dengan peramalan SDM.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Perencanaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Pendidikan

A. Pendahuluan

Era globalisasi menyebabkan lingkungan organisasi, bahkan organisasi itu sendiri bersifat dinamis dan menciptakan situasi yang kompetitif. Persaingan antar organisasi, kini tidak hanya melibatkan persaingan bukti fisik ataupun modal melainkan persaingan atas personel atau sumber daya manusia yang dimiliki.¹ Hal ini menyebabkan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dan menjadi tolak ukur kesuksesan sebuah organisasi. Bahkan lebih jauh, sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif yang dimiliki sebuah organisasi.

¹ Syamsul H. Senen & Masharyono, "Strategi Manajemen Sumber Daya manusia Melalui Pendekatan Balance Score Card Sebagai Alat untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Perguruan Tinggi", dalam Buchari Alma & Ratih Hurriyati (Eds), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 335.

Sumber daya manusia sebagai salah satu komponen utama, penting untuk dikelola dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan kesuksesan sebuah organisasi, termasuk di lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia atau *human resource planning* (HRP) merupakan kegiatan dalam salah satu area fungsional manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan. Perencanaan merupakan alat ampuh mengelola sumber daya manusia agar mereka dapat bertahan dan loyal terhadap organisasi.² Keberhasilan menyusun perencanaan sumber daya manusia (HRP) secara komprehensif akan menjadi fondasi dan modal awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja serta pencapaian sasaran tujuan lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia diarahkan sebagai upaya untuk mengusahakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan sejalan dengan komitmen terhadap visi dan misi lembaga pendidikan.

Merencanakan segala sesuatu juga merupakan konsep yang diajarkan dalam Islam. Rasulullah SAW bersabda: "*Barang siapa menjadi orang yang selalu merencanakan setiap usahanya, maka ia akan diampuni oleh Allah*" (HR. Thabrani).³ Serta beberapa ayat Al-Qur'an yang mengajarkan untuk mempersiapkan (perencanaan) untuk hari esok. Urgensi sebuah perencanaan dimaksudkan untuk dapat memposisikan suatu sumber daya manusia yang sesuai pada posisi dan waktu yang tepat. Perencanaan juga merupakan sunatullah sebab alam dan seisinya serta segala yang menyimpannya telah direncanakan oleh Allah SWT sebelumnya

² Edwin Christopher & Rekha Jain, "How effective is Man Power Planning in reducing Labour Turnover in Information Technology Enabled Services Organization", *Asian Journal of Management Research*, (2010), pp. 473-494.

³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 48.

sehingga sistem alam mampu berjalan secara otomatis dengan baik bertahan hingga sekarang bahkan hingga kiamat tiba.

Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia juga akan berpengaruh pada keberlangsungan dan keberadaan suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Pengelolaan lembaga pendidikan dilakukan secara profesional dan menyeluruh meskipun merupakan organisasi non-profit. Pengelolaan yang baik, termasuk didalamnya perencanaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan diorientasikan agar organisasi mampu bertahan dan bertumbuh. Lembaga pendidikan harus bersungguh merencanakan sumber daya manusia jika masih ingin ikut serta dalam persaingan pendidikan yang sangat kompetitif.⁴

B. Konsep Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM mengembangkan dan bekerja melalui sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan bagian lain dalam sebuah manajemen. Pada umumnya terdapat lima area fungsional dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif: *staffing*, pengembangan SDM, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan antar staf. Perencanaan dalam kelima area tersebut mutlak dibutuhkan sehingga dalam penyediaan dan pengembangan staf, sistem kompensasi, sistem keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar staf dipersiapkan secara baik serta diarahkan selaras dengan tujuan organisasi.

⁴ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. (Rawamangun: Prenada Media, 2003), hlm. 79.

1. Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa pengertian perencanaan sumber daya manusia atau SDM. Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh Nawawi⁵ dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai: pertama, sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang didalamnya meliputi upaya pencocokkan SDM internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan akan dibutuhkan⁶, pengaturan *flow* SDM serta pendayagunaan sumber daya yang tersedia secara efektif efisien. Pengaturan *flow* SDM dimaksudkan untuk menentukan persyaratan tertentu pada SDM baru yang akan menggantikan SDM yang keluar dengan sumber daya yang bekerja secara efektif efisien.

Kedua, sebagai sebuah strategi pengembangan kontribusi sumber daya manusia pada organisasi agar mencapai kesuksesan. Sumber daya berkualitas yang dimiliki organisasi akan berdampak pada peningkatan kemampuan berkompetisi organisasi. Segala tugas dan pekerjaan dilaksanakan secara terarah pada kesuksesan organisasi. Perencanaan SDM merupakan proses menjalankan salah satu fungsi manajemen yang mencakup kegiatan, peramalan, pemenuhan dan pengaturan tenaga kerja sehingga berdaya guna seefisien dan seefektif mungkin demi tercapainya kesuksesan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia hendaknya didasarkan atas keserasian dengan perencanaan stratejik maupun perencanaan operasional

⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), hlm. 137- 139.

⁶ R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, edisi 10, jilid 1 (New Jersey: Pearson Education, 2008), hlm. 108.

organisasi. Ketidakserasian akan menjadi beban bagi organisasi dan dapat menjadi hambatan kedepannya. Selain itu perencanaan sumber daya manusia juga harus berdasar pada hasil *job analysis*. Dengan menggunakan informasi dalam deskripsi pekerjaan/ jabatan maka dapat diprediksi kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif efisien.⁷

2. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sebagai sebuah proses, perencanaan sumber daya manusia melibatkan serangkaian kegiatan. Sedarmayanti⁸ menguraikan empat kegiatan tersebut: persediaan SDM saat sekarang, perkiraan *supply* dan *demand* SDM, pengadaan SDM yang berkualitas, sistem pengawasan dan evaluasi sebagai umpan balik pada sistem. Kegiatan peramalan dilakukan dengan membandingkan antara kebutuhan atau tuntutan dan ketersediaan. Hal ini dapat menghasilkan tiga kemungkinan seperti yang dikemukakan Mondy⁹: (i) antara *supply* dan *demand* adalah sama; (ii) surplus, maka yang dilakukan organisasi adalah penarikan tenaga kerja, pengurangan jam kerja, pensiun dini, dan pemberhentian; (iii) kekurangan, maka yang dilakukan adalah melakukan perekrutan melalui proses seleksi.

Lebih rinci Nawawi¹⁰ mengemukakan dua kegiatan utama dalam perencanaan SDM yaitu: kegiatan analisis volume dan beban kerja, serta kegiatan analisis kemampuan SDM yang dimiliki organisasi. Dari kegiatan analisis volume dan beban kerja yang telah diserasikan dengan rencana

⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen....*, hlm. 141.

⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 12.

⁹ R. Wayne Mondy, *Human....*, hlm. 109.

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen....*, hlm. 149-151.

strategik maupun rencana operasional organisasi, maka dapat diperoleh informasi kebutuhan tenaga kerja yang presisi, penentuan teknik peramalan yang dilakukan dan penetapan perkiraan kebutuhan akan SDM untuk jangka pendek hingga jangka panjang. Mangkuprawira¹¹ membagi teknik dalam meramalkan atau mengestimasi kebutuhan SDM menjadi teknik peramalan jangka pendek dan jangka panjang. Teknik peramalan jangka pendek meliputi analisis anggaran dan analisis beban kerja. Peramalan kebutuhan SDM dapat pula dicapai dengan proses penganggaran. Jumlah, kualifikasi, dan kualitas karyawan atau SDM yang diperlukan turut ditentukan oleh jumlah anggaran. Analisis beban kerja menentukan beban kerja seorang tenaga kerja, dan hal tersebut sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja organisasi menurut jenis pekerjaannya. Sedangkan peramalan jangka panjang meliputi analisis permintaan unit maupun organisasi, pendapat pakar, analisis tren, analisis statistik, analisis bagan penempatan serta analisis Markov. Analisis permintaan unit disebut juga pendekatan *Bottom-Up*¹² yaitu teknik peramalan dimana mulai dari level terendah hingga yang tertinggi, tiap level berkewajiban melakukan peramalan kebutuhan SDM sehingga di akhir akan menghasilkan estimasi agregat kebutuhan SDM. Pendekatan ini menganggap setiap pimpinan di setiap unit kerja mengetahui kebutuhan bawahannya. Analisis permintaan keorganisasian disebut pendekatan *top-down* atau disebut juga *zero-base forecasting*. Pada pendekatan tersebut menggunakan kondisi SDM yang dimiliki organisasi saat ini sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan pengadaan staf (*staffing*) di mendatang.

¹¹ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 88-92.

¹² R. Wayne Mondy, *Human....*, hlm. 110.

Kunci dari teknik peramalan ini adalah analisis mendalam mengenai kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.¹³ Yang termasuk dalam analisis tren adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Ekstrapolasi merupakan teknik peramalan dengan cara melakukan proyeksi atau penggambaran akan kecenderungan-kecenderungan masa lalu dibawa ke masa depan masa depan.¹⁴ Sedangkan indeksasi adalah suatu teknik peramalan kebutuhan SDM di masa mendatang dengan melakukan penyesuaian atas indeks-indeks tertentu.¹⁵ Analisis Markov, yaitu menganalisis pola perpindahan aliran personalia yang meliputi: SDM yang pindah, naik dan turun posisi, keluar organisasi, dan mengubah perilaku dan potensi SDM organisasi.

Sedangkan dari kegiatan analisis kemampuan tenaga kerja yang dimiliki diperoleh informasi jumlah dan spesifikasi keahlian tenaga kerja yang dimiliki. Selanjutnya juga dilakukan analisis pasar tenaga kerja di luar organisasi sehingga juga dapat diperoleh informasi potensi tenaga kerja yang dapat direkrut. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menetapkan perkiraan *supply* tenaga kerja. Dari dua kegiatan analisis tersebut maka dapat dilakukan penetapan kebutuhan SDM dan diakhiri dengan kegiatan pemenuhan baik dari luar ataupun dari dalam organisasi itu sendiri.

¹³ R. Wayne Mondy, *Human....*, hlm. 110.

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 63.

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen....*, hlm. 64.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat dua faktor yang turut mempengaruhi sebuah perencanaan SDM suatu organisasi. Nawawi¹⁶ mengemukakan faktor eksternal yang dapat berpengaruh pada perencanaan SDM yang dilakukan seperti: ekonomi nasional maupun global, sospolkum, teknologi, dan faktor pesaing. Keadaan ekonomi nasional maupun global secara keseluruhan turut mempengaruhi rencana strategik maupun rencana operasional organisasi dan tentu juga dibutuhkan adanya penyesuaian pada perencanaan SDM. Kondisi dan produk sosial, politik dan hukum sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah seperti undang-undang tenaga kerja yang berpengaruh pada kegiatan perencanaan SDM. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan jugaberpengaruh pada produktifitas dan kualitas sebuah organisasi. Makin tinggi kemajuan teknologi yang diadaptasi maka harus ada penyesuaian perencanaan SDM yang dimaksudkan mendapatkan kualifikasi SDM yang sesuai dengan karakteristik teknologi tersebut. dalam era globalisasi yang kompetitif maka setiap organisasi dihadapkan pada tantangan persaingan yang berat. Untuk dapat bertahan maka organisasi membutuhkan SDM yang kompetitif pula. Persaingan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas juga dapat terjadi. Maka dari itu perencanaan SDM oleh organisasi menjadi sangat penting untuk dipersiapkan.

Disamping itu, Sedarmayanti¹⁷ mengemukakan faktor internal yang turut mempengaruhi seperti: rencana strategik dan rencana operasional organisasi, anggaran untuk SDM, peramalan pembiayaan, pengembangan organisasi, desain organisasi dan desain pekerjaan. Kemampuan sebuah

¹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen....*, hlm. 155-162.

¹⁷ Sedarmayanti, *Sumber....*, hlm. 13.

organisasi dalam menyediakan anggaran untuk memperkejakan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, sangat besar pengaruhnya terhadap perencanaan SDM. Perencanaan SDM tentu harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi. Peramalan pembiayaan erat hubungannya dengan faktor anggaran yang telah disebut sebelumnya. Pengembangan yang dilakukan organisasi tentu akan mempengaruhi kebutuhan akan SDM yang akan dibutuhkan di masa mendatang maupun SDM yang telah dimiliki organisasi saat ini. Baik desain organisasi maupun desain pekerjaan adalah hasil penerjemahan rencana strategik dan rencana operasional agar organisasi berjalan efektif efisien. Bagaimana pemimpin mendesain organisasi dan mendesain pekerjaan, secara langsung berpengaruh pada perencanaan SDM sebuah organisasi. Disamping faktor-faktor tersebut baik faktor eksternal maupun faktor internal juga terdapat faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM sebuah organisasi diantaranya faktor ketenaga kerjaan, demografi, supervisi yang dilakukan, prestasi kerja, pasar tenaga kerja dan sebagainya.

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan

Telah dikemukakan pada bagian sebelumnya mengenai perencanaan sebagai bagian dari fungsi manajemen yang vital. Perencanaan, termasuk di dalamnya perencanaan SDM, yang baik akan menjadi kunci sukses pencapaian sasaran dan tujuan lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi. Manfaat dilakukannya perencanaan adalah dapat mereduksi dan mengantisipasi hambatan yang mungkin timbul di masa mendatang. Menurut Usman¹⁸ konsep perencanaan dalam kegiatan manajemen

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 49.

meliputi: (1) adanya serangkaian kegiatan-kegiatan yang sudah ditetapkan sebelumnya; (2) ada proses yang harus dilalui; (3) mencapai tujuan tertentu; (4) berhubungan dengan masa depan dan waktu tertentu.¹⁹

1. Perencanaan dalam Tinjauan Islam

Perencanaan sebagai sebuah proses umum yang dilakukan di setiap aktifitas manusia yang bertujuan pada kebaikan yaitu optimalisasi sumber daya yang dimiliki, sehingga dapat tercapai apa yang menjadi *goal* dari individu atau organisasi. Sumber daya manusia (SDM) dalam konsep Islam seringkali disebut sumber daya Islami (SDI). Hal ini merujuk pada konsep pembangunan manusia seutuhnya atau *insan* kamil. SDI (sumber daya insani) sebagai aset berharga pendukung aktifitas harus direncanakan kuantitas maupun kualitasnya. Jika berlebihan jumlahnya akan terjadi pemborosan dan menyulitkan pengawasan. Sedangkan ketidaktepatan kualifikasi akan berdampak negatif terhadap organisasi. Sebelum Perencanaan SDI dibuat dilakukan kegiatan pendahulu/ persiapan yang meliputi: Analisis Arus kerja (*work flow analysis*), Analisis jabatan (*job analysis*), Uraian jabatan, dan Spesifikasi jabatan (*Job Spesification*), serta Standar jabatan (*Job standard*).²⁰ Islam selalu menyuruh umatnya memikirkan masak-masak apa yang akan mereka kerjakan.²¹ Bahkan banyak dalam ayat Al-Qur'an maupun hadits Rasulullah yang secara tersurat maupun tersirat mengemukakan manfaat sebuah perencanaan, lebih khusus perencanaan sumber daya insani. Berikut merupakan uraian konsep perencanaan dalam Islam.

¹⁹ Husaini Usman, *Manajemen...* hlm. 49.

²⁰ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 60

²¹ Jusmaliani, *Pengelolaan.....*, hlm. 48.

Perencanaan sebagai bagian dari sunnatullah. Rencana merupakan arah dan tindakan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dari perencanaan ini akan tampak tujuan keorganisasian serta berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep perencanaan dalam pendidikan Islam dapat mengadopsi dari apa yang dikandung dalam konsep takdir atau *qadar* atau ketentuan Allah swt. Takdir merupakan ketetapan yang telah ditentukan oleh Allah Swt sebelum adanya makhluk. Dengan demikian, takdir merupakan rencana Allah Swt untuk semua makhluknya yang sudah pasti akan terjadi. Segala penciptaan makhluk ataupun segala yang terjadi oleh Allah SWT telah melalui tahap perencanaan seperti yang tertuang dalam lauhul mahfudz. Seperti tafsiran QS. Al-hadiid ayat 22, yaitu dengan ilmu Allah SWT sebelum dilakukan penciptaan maka dilakukan pencatatan mencakup segala sesuatunya.²² Sesuai dengan hal tersebut hadits Rasulullah SAW: "*Allah mencatat takdir setiap makhluk 50.000 tahun sebelum penciptaan langit dan bumi*".²³ Mendukung hal tersebut, tafsiran pada QS. Al-An'am ayat 38 menurut Sayyid Qutb bahwa keberadaan makhluk dipermukaan bumi dan yang di langit memiliki kekhususan dan tersistem. Hal ini menunjukkan penguasaan dan pengaturan Allah swt terhadap segala sesuatu. Sedangkan menurut Al-Biq'a'i dan thabathaba'i kata al- kitab merujuk pada al-Lauh al- Mahfuz Allah tidak mengalpakan sedikitpun yang terhampar di alam raya ini melainkan telah diatur, ditetapkan serta diukur sesuai kadarnya.²⁴ Dengan demikian, perencanaan merupakan bagian dari *sunnatullah*, yaitu melalui penciptaan

²² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan keserasian Al-Qur'an* , Vol. 14 (Jakarta: Lentera hati: 2003), hlm. 43.

²³ HR. Muslim no. 2653, dari 'Abdullah bin 'Amr bin Al 'Ash.

²⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan keserasian Al-Qur'an* , Vol. 4 (Jakarta: Lentera hati: 2003) 84.

alam semesta oleh Allah SWT melibatkan perencanaan yang matang dan tujuan yang jelas. Sebuah perencanaan meliputi proses penetapan tujuan yang akan dicapai dengan menentukan metode dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif efisien. Perencanaan juga dipahami sebagai proses intelektual secara sadar dan disengaja menentukan tindakan yang akan ditempuh berdasar keputusan-keputusan yang hendak dicapai, keberadaan informasi yang tepat dapat dipercaya serta memperhatikan estimasi. Dengan demikian, perencanaan memerlukan pendekatan yang rasional menuju tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan rumusan-rumusan lengkap yang terkonsep terhadap sesuatu yang akan dicapai.

Perencanaan sebagai proses awal pencapaian yang optimal. Perencanaan merupakan titik tolak dari segala aktivitas manajerial organisasi. Perencanaan juga merupakan langkah awal yang tertuang dalam bentuk memikirkan segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan sehingga diperoleh hasil yang optimal. Tanpa dilakukan perencanaan, tidak ada dasar bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha mencapai tujuan. Dengan demikian, perencanaan menjadi berperan sangat krusial, sebagai dasar kegiatan-kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Seperti pada surat al-Insyirah, ayat 5-7 berikut:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۝

Artinya: "Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain."

Perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok (QS. Al-Insyirah: 5-7), dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal atau perbuatan yang telah dilakukan. Kita dituntut untuk memperhatikan tindakan yang telah dilakukan dan melakukan perbaikan atau penyempurnaan. Perencanaan dilakukan demi masa depan yang lebih baik dan tercapainya tujuan.

'Right man in the right place' dalam perencanaan sumber daya insani. Dalam perencanaan sumber daya insani dihasilkan konsep mengenai pedoman pelaksanaan bagaimana suatu tugas dapat terselesaikan dengan baik oleh tenaga kerja. Dalam perencanaan pula harus terdapat daya untuk dapat menakar kemampuan dan kualitas yang dimiliki serta mengoptimalkannya. Berdasar QS. Al-An'am: 135 dapat dijelaskan adanya anjuran mengenai bekerja sesuai kemampuan. Dalam menjalankan beban kerja yang diamanahkan seorang tenaga kerja hendaknya memenuhi dengan tanggung jawab penuh. Pentingnya menempatkan orang yang tepat, yaitu kualifikasi yang dimiliki tenaga kerja sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan sebuah posisi menyebabkan pemenuhan tugas dapat berjalan efektif efisien dan menghasilkan apa yang menjadi tujuan, sebaliknya akan mendapatkan hasil yang tidak sesuai bahkan kehancuran. Menurut Hafidhudin ada beberapa aspek dalam perencanaan, yaitu: hasil yang ingin dicapai, orang yang akan melakukan, waktu dan skala prioritas, dan kapital.²⁵ Kemampuan dan *skill* individu yang dimiliki ikut mempengaruhi berjalan sukses atau tidaknya sebuah perencanaan. Seorang pemimpin atau pengelola harus mampu membuat sebuah perencanaan sebaik mungkin dengan mengoptimalkan kemampuannya serta menempatkan sumber daya insani yang 'tepat' dalam aktualisasi perencanaan.

²⁵ Didin Hafidhudin & Hendri Tanjung, *Shariah Principles On Management In Practice* (Jakarta: Gema Insani, 2002), hlm. 78.

2. Konsep Perencanaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Lembaga pendidikan meski bukanlah sebuah organisasi bisnis (lembaga non-profit), bukan berarti peran manajemen sumber daya manusia, khususnya proses perencanaan dapat dilakukan tidak dengan sungguh-sungguh. Perencanaan SDM di lembaga pendidikan seringkali disejajarkan dengan rencana pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia di lingkungan pendidikan terbagi menjadi tenaga edukatif atau tenaga pendidik dan tenaga administratif atau tenaga kependidikan, sehingga perencanaan yang dilakukan juga melingkupi perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga pendidikan adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong baelajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pada intinya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan yang berkualitas secara proaktif sehingga mampu mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan mengarah pada upaya membangun pendidikan yang berkualitas, membentuk SDM yang tidak hanya produktif dan kreatif akan tetapi juga handal dan berprestasi.²⁶ Pada intinya perencanaan SDM secara spesifik

²⁶ Endang Herawan & Nani Hartini, "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan", dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Ed.), *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 231.

meliputi kegiatan peramalan (*forecasting*) kebutuhan SDM di lembaga pendidikan.²⁷

Rebore²⁸ mengemukakan melalui proses perencanaan sumber daya manusia, lembaga pendidikan dapat memastikan jumlah SDM yang dibutuhkan dengan tepat sehingga SDM tersebut secara efektif mampu optimal pada posisinya sehingga sasaran serta tujuan organisasi dapat tercapai. Pidarta²⁹ mengemukakan perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan meliputi: (1) peramalan jumlah SDM yang dibutuhkan lembaga pendidikan, (2) jenis keahlian yang dibutuhkan dan berapa banyak SDM yang dibutuhkan untuk masing-masing keahlian, (3) upaya menempatkan SDM pada posisi jabatan yang tepat untuk jangka waktu tertentu secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia juga merupakan sebuah pengembangan dan juga strategi dalam penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan yang komprehensif untuk pemenuhan kebutuhan lembaga pendidikan di masa mendatang.³⁰ Dengan demikian dapat disimpulkan perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan analisis serta peramalan/ perkiraan atau melakukan proyeksi atas kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Sebelum melakukan peramalan atau perkiraan dilakukan proses analisis seperti inventarisasi SDM, proyeksi pendaftaran peserta didik baru, peninjauan sasaran atau tujuan lembaga pendidikan dan diakhiri dengan

²⁷ Baharuddin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 63.

²⁸ Ronald W. Rebore, *Human resources Administration in Education: A Management Approach* (Boston: Pearson, 2004) 7th Edition, hlm. 38.

²⁹ Lihat Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 120 dan Hadari Nawawi, *Manajemen ...*, hlm. 314.

³⁰ Endang Herawan & Nani Hartini, *Manajemen ...*, hlm. 229.

peramalan SDM.³¹ Inventarisasi atau pengumpulan data profil sumber daya manusia perlu dikembangkan agar sesuai antara tujuan sekolah dengan kemampuan dan kualifikasi tenaga kerja yang dimiliki, serta kebutuhannya secara tepat.³² Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil yang mengindikasikan status sumber daya manusia terkini yang dimiliki lembaga pendidikan. Profil ini diperoleh dari sebuah *form* yang diisi oleh tenaga kerja, yang meliputi data pribadi seperti nama, usia, tanggal mulai bekerja di sekolah tersebut, jabatan, wilayah penempatan, pendidikan, keahlian, sertifikat dan lain sebagainya. Ditinjau dari segi perencanaan, informasi ini sangat berharga tidak hanya menentukan kualifikasi yang tersedia, juga dimaksudkan untuk mengembangkan instruksi program baru dan pelayanan-pelayanan pendukung. Profil sumber daya manusia ini sangat membantu pengelola atau pimpinan lembaga pendidikan/ sekolah dalam delegasi tugas serta dalam kegiatan rekrutmen dan pengembangan tenaga kerja. Di satu sisi profil ini juga mengandung informasi krusial untuk mengidentifikasi kelemahan lembaga pendidikan/ sekolah dalam memenuhi sarannya. Misalnya data 'waktu mulai bergabung' dapat membantu analisis masalah *turnover* dan kepuasan kerja. Kemudian data 'usia' dapat membantu dalam memformulasikan masa pensiun dan perekrutan.

Melakukan analisis SDM lembaga pendidikan juga terkait dengan pendaftaran peserta didik baru. Hal ini dikarenakan lembaga pendidikan/ sekolah merupakan organisasi pelayanan di bidang pengajaran, maka prediksi atau memproyeksi pendaftaran siswa baru merupakan aspek

³¹ Ronald W. Rebores, *Human resources...*, hlm. 39.

³² Lihat Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan.....*, hlm. 122 dan Ronald W. Rebores, *Human resources.....*, hlm. 39.

penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan/ sekolah berusaha memperkirakan seberapa besar peningkatan atau penurunan jumlah siswa yang diterima sehingga tidak terjadi surplus pengajar ataupun kelas yang penuh sesak akan tetapi kekurangan tenaga pengajar. Sebuah solusi apabila terdapat pengajar dengan keahlian tertentu berlebihan jumlahnya sedangkan keahlian yang lain kurang di lingkungan sekolah maka tenaga yang lebih dipekerjakan pada bidang yang kurang atau bidang studi tersebut diajarkan secara tim.³³

Selanjutnya, bahwa perencanaan SDM lembaga pendidikan senantiasa terkait dengan perencanaan lembaga pendidikan tersebut secara umum³⁴, sebab perencanaan lembaga pendidikan atau sekolah berupaya meningkatkan keluaran pendidikan serta menyesuaikan dan memberikan sesuatu sesuai dengan harapan para pengguna jasa pendidikan, di dalamnya memuat kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kependidikan. Sasaran/tujuan kedepan sekolah dapat menentukan kebutuhan sumber daya manusia kedepannya pula. Dari sasaran/ tujuan tersebut didapatkan tipe-tipe pelayanan sehingga dapat diperoleh juga jumlah dan kualifikasi tenaga kerja. Lembaga pendidikan harus berdasar pada pertimbangan pihak administrasi dalam menentukan sasaran/tujuan sehingga dapat 'bertemu' dengan kebutuhan pendidikan dari masyarakat. Peninjauan ini bukanlah pekerjaan yang habis di satu waktu akan tetapi lebih pada sebuah proses yang berkelanjutan. Sasaran/tujuan lembaga pendidikan setidaknya dibuat untuk periode lima tahunan dan dapat direvisi di tiap tahunnya.

Setelah dilakukan analisis, selanjutnya memproyeksi atau melakukan peramalan SDM lembaga pendidikan. Inventarisasi SDM sekolah , proyeksi

³³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan.....*, hlm. 121.

³⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan.....*, hlm. 122.

pendaftaran peserta didik baru dan sasaran/ tujuan sekolah diorganisasikan dalam perkiraan SDM yang akan menjadi mandat dari bidang sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Ketika sasaran/ tujuan telah ditinjau dan secara umum perkiraan SDM telah dibuat, maka proyeksi kebutuhan SDM dapat dikembangkan.

Secara umum ada lima metode dalam proyeksi/ memperkirakan kebutuhan SDM lembaga pendidikan di masa mendatang, yaitu: satu, perkiraan para ahli, perkiraan yang dilakukan dapat didasarkan pengalaman dan penilaian ahli bagian SDM untuk mengestimasi kebutuhan SDM di masa depan. Dua, perbandingan historis, yaitu menggunakan tren SDM yang sebelumnya untuk memproyeksikan tren SDM di masa mendatang. Tiga, analisis tugas, yaitu dengan memberikan tugas pada masing-masing posisi untuk melakukan analisis posisi dan menetapkan demand SDM. Metode ini terkadang menjadi efektif membuka kelemahan kualitas tertentu dalam sebuah sistem lembaga pendidikan. Empat, korelasi, yaitu fluktuasi kebutuhan SDM berkorelasi dengan variabel-variabel seperti penurunan pendaftar (peserta didik), sumber daya finansial, adanya program-program baru, sehingga korelasi terhadap variabel-variabel tersebut secara statistik dapat diformulasikan. Lima, model, yaitu mengarah pada model pembuatan keputusan yang diperluas dan diorganisasikan untuk memformulasikan model *staffing*.

Pada kegiatan peramalan SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan meliputi kebutuhan (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) tenaga tersebut dalam lembaga pendidikan. *Teacher demand* atau kebutuhan tenaga pendidik (guru) merupakan tuntutan pemakai jasa tenaga pendidik akan kebutuhan memberikan pelayanan pendidikan terhadap peserta didik pada lembaga pendidikan pemakai jasa guru itu.

Kebutuhan akan tenaga pendidik untuk memberikan pelayanan di bidang pendidikan harus memenuhi persyaratan tertentu agar terjaminnya kesesuaian antara layanan yang diberikan dan harapan pengguna layanan pendidikan. Penyelenggara pendidikan menuntut keahlian profesional bagi tiap SDM yang dimiliki untuk dapat memenuhi persyaratan tersebut sehingga menghasilkan pendidikan yang berkualitas. *Teacher supply* atau ketersediaan tenaga pendidik (guru) adalah upaya profesional suatu lembaga pendidikan penghasil tenaga pendidik untuk memenuhi tuntutan akan tenaga guru dari lembaga pemakai jasa guru. Lembaga pendidikan penghasil tenaga guru sebagai penyedia harus memperhatikan persyaratan profesional yang diminta oleh pemakai jasa guru sehingga persyaratan tuntutan dari lembaga pemakai jasa profesional guru dapat terpenuhi. Profesionalitas dalam upaya pemenuhan tuntutan akan tenaga pendidik akan menghasilkan keluaran yang sesuai dengan tuntutan di lapangan atau dunia kerja.

Terdapat unsur-unsur penting yang perlu diperhatikan pada *teacher demand* yaitu diantaranya bidang tenaga pendidik, jenis dan jenjang pendidikan yang membutuhkan tenaga pendidik, kualifikasi tenaga pendidik, tugas yang menjadi beban kerja tenaga pendidik, dan sistem kompensasi bagi tenaga pendidik atas pelayanan yang diberikan. Pada *teacher supply*, terdapat unsur-unsur esensial yang perlu diperhatikan diantaranya: kualifikasi yang dimiliki tenaga pendidik dan peningkatan kualifikasi yang dibutuhkan, kecukupan stok tenaga pendidik, jenis program yang sesuai untuk pemenuhan persyaratan kualitatif tenaga pendidik yang diperlukan, jumlah tenaga pendidik, serta pembinaan sikap profesional tenaga pendidik.

Pertemuan *demand* dan *supply* sempurna apabila *supply* secara kuantitatif maupun kualitatif mampu memenuhi secara keseluruhan persyaratan *demand*. Penting bagi seorang perencana SDM melakukan analisis terhadap kebutuhan dan ketersediaan/ penawaran SDM lembaga pendidikan yang dilakukan mendalam, sebab dengan kajian yang terperinci terhadap kedua komponen tersebut dapat diungkap berbagai faktor dinamis yang mampu mempengaruhi *demand* dan *supply* SDM lembaga pendidikan. Kebutuhan dan ketersediaan/ penawaran SDM lembaga pendidikan bersifat dinamis disebabkan faktor-faktor internal dan eksternal lembaga mendominasi pengaruh serta secara terus menerus mengalami perubahan dan perkembangan.

Pada bidang pendidikan *demand* SDM lembaga pendidikan faktor kurikulum yang diterapkan di sekolah sebagai lembaga pemakai jasa tenaga pendidik (guru) turut berpengaruh. Kurikulum yang dimiliki sekolah haruslah bersifat dinamis dan oleh karenanya terus tumbuh sehingga turut berdampak berpengaruh terhadap kompetensi tenaga pendidik yang dibutuhkan. Aspek kuantitatif *demand* SDM juga dipengaruhi pertumbuhan pendaftar (*enrollment*), beban mengajar tenaga pendidik, serta beban studi peserta didik. Karakteristik proses pendidikan pada tingkat lembaga pendidikan menyebabkan *demand* SDM menjadi lebih dinamis, sebab tenaga pendidik harus senantiasa mampu merespon berbagai tuntutan yang berkembang. *Supply* SDM juga dipengaruhi faktor yang terus berubah dan berkembang. Dikarenakan tenaga pendidik (guru) itu merupakan sebuah konsep yang terbuka, program pendidikan untuk guru juga terus berkembang, tidak selalu merujuk pada karakteristik *demand* di lembaga pendidikan pemakai jasa tenaga guru saja, melainkan juga merujuk kepada

pertumbuhan masyarakat luas. Perkembangan ilmu dan teknologi menuntut perubahan kurikulum pendidikan guru agar senantiasa seirama.

Berkurangnya stok calon tenaga pendidik (guru) dapat disebabkan nilai ekonomi lulusan pendidikan guru pada pasaran kerja relatif rendah bila dibandingkan dengan profesi lain. Selain itu, minat dan bakat serta perhatian setiap calon tenaga pendidik yang memasuki pendidikan calon tenaga pendidik juga bervariasi. Hal ini berdampak pada distribusi pendaftar pada lembaga pendidikan calon tenaga pendidik menjadi sulit dikendalikan untuk dapat disesuaikan dengan tren kebutuhan pada lembaga pemakai tenaga pendidik (guru). Hal tersebut dapat memunculkan fenomena di lapangan, dimana tenaga pendidik (guru) untuk bidang studi tertentu memiliki jumlah berlebih, sedangkan untuk bidang lainnya amat sedikit jumlahnya.

Dalam melakukan proyeksi kebutuhan tenaga pendidik (guru) pada lembaga pendidikan dapat melakukan penghitungan dengan menggunakan data dasar yang meliputi: jumlah pendaftar (calon peserta didik), jumlah jam per minggu untuk seluruh mata pelajaran atau mata pelajaran tertentu, besaran kelas yang dianggap efektif untuk menerima suatu mata pelajaran tertentu, beban mengajar tenaga pendidik per minggu, jumlah tenaga pendidik yang ada, jumlah tenaga pendidik yang akan masuk masa pensiun, berhenti atau karena sesuatu hal akan meninggalkan jabatan sebagai tenaga pendidik, serta jenis dan jenjang sekolah yang memerlukan jasa tenaga pendidik. Penghitungan dapat menggunakan berbagai data diatas dengan akurasi proyeksi didasarkan pada akurasi data dan tingkat analisis yang baik.

Setelah melakukan penghitungan dan mendapatkan kebutuhan total tenaga pendidik, dilanjutkan dengan melakukan penghoitungan *teacher*

shortage atau mengkalkulasi kekurangan tenaga pendidik (guru). Berikut adalah langkahnya: (1) Mengumpulkan data jumlah tenaga pendidik yang didasarkan pada klasifikasi jenis kelamin, durasi atau lama bertugas sebagai tenaga pendidik, usia, kualifikasi atau ijazah tertinggi yang diperoleh, beban mengajar dan spesialisasi bidang yang digeluti. Data tersebut penting untuk menentukan kekurangan tenaga pendidik dalam artian belum memenuhi pendidik yang *full time* dan *fully qualified*; (2) Melakukan identifikasi jumlah tenaga pendidik yang akan memasuki masa pensiun pada tahun dalam periode perencanaan; (3) Melakukan identifikasi jumlah tenaga pendidik yang karena sesuatu hal akan meninggalkan tempat bertugas sekarang, dikarenakan pindah tugas, melanjutkan studi, kondisi kesehatan dan sebagainya; (4) Melakukan analisis dan identifikasi kualifikasi tenaga pendidik yang dimiliki lembaga pendidikan yang belum *fully qualified*; (5) Melakukan analisis dan identifikasi jumlah tenaga pendidik yang belum memiliki beban mengajar penuh, misalnya guru *part time* atau honorer; (6) Melakukan pengembangan standar atau rambu-rambu sehingga tercipta suatu sistem pada lembaga pendidikan yang berguna untuk menentukan kekurangan tenaga pendidik. Sistem tersebut dapat meliputi setidaknya hal-hal berikut: kebijakan yang berlaku atas besaran kelas, kemungkinan perubahan beban mengajar tenaga pendidik, kemungkinan perubahan beban studi peserta didik, kemungkinan adanya pengembangan SDM melalui program studi lanjutan bagi tenaga pendidik yang belum *fully qualified*. Apabila tenaga pendidik (guru) yang dimiliki, setelah dikurangi dengan berbagai kelompok guru yang karena berbagai alasan tidak dapat bertugas lagi pada lembaga pendidikan, lebih besar dari kebutuhan total guru, maka terjadilah apa yang disebut dengan surplus atau kelebihan tenaga pendidik (guru). Kelebihan tenaga pendidik (guru) diantaranya dapat diatasi dengan menerapkan sistem tim untuk mata pelajaran tertentu.

D. Kesimpulan

SDM menjadi salah satu komponen utama, yang penting untuk dikelola dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan kesuksesan sebuah lembaga pendidikan dan tentunya dibutuhkan perencanaan. Keberhasilan menyusun perencanaan sumber daya manusia secara komprehensif akan menjadi fondasi dan modal awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja serta pencapaian sasaran tujuan lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia diarahkan sebagai upaya untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan sejalan dengan komitmen terhadap visi dan misi lembaga pendidikan.

Perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang, sekaligus sebagai sebuah strategi pengembangan sumber daya manusia agar mencapai kesuksesan. Sebagai sebuah proses, perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan melibatkan serangkaian kegiatan analisis dan peramalan, dengan memahami faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perencanaan SDM tersebut. Perencanaan SDM di lembaga pendidikan seringkali disejajarkan dengan rencana pengembangan sumber daya manusia, yaitu pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, yang kegiatannya meliputi kegiatan analisis serta peramalan/ perkiraan atau melakukan proyeksi atas kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, seperti inventarisasi SDM, proyeksi pendaftaran peserta didik baru, peninjauan sasaran atau tujuan lembaga pendidikan dan diakhiri dengan peramalan SDM.

Daftar Rujukan

- Baharuddin & Moh. Makin. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. (Malang: UIN-Maliki Press)
- Christopher, Edwin & Jain, Rekha. (2010). How effective is Man Power Planning in reducing Labour Turnover in Information Technology Enabled Services Organization, "*Asian Journal of Management Research*", 473-494.
- Hafidhudin, Didin & Hendri Tanjung. (2002). *Shariah Principles On Management In Practice*. Jakarta: Gema Insani.
- Herawan, Endang & Nani Hartini. (2011). "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan", dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Ed.), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, Sjafr. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Human Resource Management*, edisi 10, jilid 1. New Jersey: Pearson Education.
- Nata, Abuddin. (2003). *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Edisi I. Rawamangun: Prenada Media.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada university Press.
- Pidarta, Made. (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara,
- Rebore, Ronald W. (2004). *Human resources Administration in Education: A Management Approach*. 7th Edition., Boston: Pearson,
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya manusia dan produktifitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.

- Senen, Syamsul H. & Masharyono, "Strategi Manajemen Sumber Daya manusia Melalui Pendekatan Balance Score Card Sebagai Alat untuk Mencapai Keunggulan Bersaing pada Perguruan Tinggi," dalam Buchari Alma & Ratih Hurriyati (Eds), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima* (Bandung: Alfabeta, 2008),.
- Shihab, M. Quraish. (2003). *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan keserasian Al-Qur'an* , Vol. 4. Jakarta: Lentera hati: 84.
- Shihab, M. Quraish. (2003). *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan keserasian Al-Qur'an* , Vol. 14. Jakarta: Lentera hati.
- Siagian, Sondang P. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2006). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.