

URGENSI DAN PRINSIP PENERAPAN PENDEKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS PADA INSTITUSI PENDIDIKAN

Binti Nasukah

Dosen Tetap STIT Ibnu Sina Malang

Abstract: To survive and thrive, educational institutions need the direction of human resources management has focused on the achievement of the long-term goals, by applying the strategic human resource management approach. This article aims to discuss the implementation of the fundamental to the human resource management (HRM) approach in educational institutions, include: the basic concepts of strategic human resource management; principles and urgency of its application in educational institutions. Through the study of literature, the results of the study show that to cope with the challenge of managing educational that an increasingly complex, it needs human resource management that not only run management functions, but also leads to the strategy to achieve the long term goals of institutions. This approach is known as the strategic human resource management. This approach became particularly urgent to implement in the educational institutions on three needs; (1) Managing human as the most important resources in the achievement of the main objectives of education; (2) Keep the accountability of institutions in the public eye; and (3) Making human resources as a competitive advantage for the institution. Its application at educational institutions require a series of principles include: understanding of the institutional environment; understanding of the development of the world of work; focus on long term goals of the institution; attention to the development of institutional personnel; and integrating human resources strategy with the strategy of the institution.

Keywords: HRM, Strategic Human Resources Management, Educational Institutions

Abstrak: Untuk bisa bertahan dan berkembang, institusi pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang arah pengelolaannya berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang insitusi, dengan menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis. Artikel ini bertujuan membahas hal mendasar dari penerapan pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) di insitusi pendidikan yaitu: konsep dasar manajemen sumber daya manusia strategis; urgensi serta prinsip penerapannya pada lembaga pendidikan. Melalui kajian literatur, hasil kajian menunjukkan bahwa untuk mengatasi tantangan pengelolaan pendidikan yang semakin kompleks, dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya sekedar menjalankan fungsi-fungsi manajemen, tetapi pengelolaan yang mengarah pada strategi pencapaian tujuan jangka insitusi, atau dikenal dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis. Pendekatan ini menjadi sangat urgen diimplementasikan pada insitusi pendidikan karena tiga kebutuhan; (1) Mengelola manusia sebagai sumber daya paling penting dalam pencapaian tujuan utama pendidikan; (2) Menjaga akuntabilitas institusi di mata publik; dan (3) Menjadikan sumber daya manusia sebagai *competitive advantage* bagi institusi. Penerapannya pada institusi pendidikan membutuhkan serangkaian prinsip antara lain: pemahaman terhadap lingkungan institusi; pemahaman terhadap perkembangan dunia kerja; fokus terhadap tujuan jangka panjang institusi; perhatian terhadap perkembangan personil institusi; dan pengintegrasian strategi sumber daya manusia dengan strategi institusi.

Kata Kunci: MSDM, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Institusi Pendidikan

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi sebuah institusi pendidikan. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya institusi dalam upaya pencapaian visi dan misi, mutlak bergantung pada keberadaan sumber daya manusia yang kompeten. Untuk itu, peran manajemen sumber daya manusia pada sebuah institusi menjadi sangat krusial.

Saat ini, tantangan yang dihadapi institusi pendidikan dalam mengelola sumber daya manusia semakin kompleks. Perkembangan

lingkungan terkini, yang ditandai dengan persaingan semakin ketat, kemajuan teknologi yang pesat, perubahan selera para pelanggan insitusi yang sangat cepat, serta perubahan kondisi sosial, ekonomi, politik dan lingkungan mendorong institusi untuk meninjau kembali praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Susanto¹, kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia seperti: rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pelatihan dan manajemen kinerja harus diselaraskan tidak hanya dengan visi dan misi organisasi, namun juga dengan dinamika lingkungan bisnis.

Kebutuhan untuk menyelaraskan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan dinamika lingkungan, mendorong munculnya perspektif agar institusi lebih memperhatikan sumber daya manusia untuk kebutuhan jangka panjang institusi. Institusi perlu menginvestasikan tidak sedikit dana untuk merekrut tenaga-tenaga terbaik, memberikan pelatihan, dan menempatkannya pada tempat yang tepat, dan berupaya meningkatkan produktivitasnya melalui pemenuhan kesejahteraan hidup mereka. Dengan demikian, insitusi dapat memiliki sumber daya manusia yang berkompeten, dan berdedikasi, sehingga memberikan keuntungan jangka panjang terhadap insitusi. Perspektif ini mengarahkan pada urgensi penerapan manajemen sumber daya manusia strategis di lingkungan lembaga pendidikan. Pada perspektif ini, strategi-strategi manajemen sumber daya manusia diselaraskan dengan strategi pencapaian tujuan jangka panjang insitusi.

Konsep manajemen sumber daya manusia strategis ini hadir dari dunia bisnis, yang penerapannya bertujuan mendapatkan laba atau

¹ Susanto, *Management for Everyone 5: Human Capital*, (Erlangga, 2011), hlm. VII

keuntungan. Hal ini tentu berbeda dengan lembaga pendidikan yang tujuannya utamanya adalah mendidik manusia. Dengan demikian, penerapannya di dunia pendidikan membutuhkan pemahaman terkait konsep dasar pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis, prinsip-prinsip dalam penerapannya pada institusi, serta urgensi pendekatan tersebut diimplementasikan pada insitusi pendidikan. Untuk itu, artikel ini membahas ketiga hal tersebut, guna memberikan pengantar terkait implementasinya di lingkungan institusi pendidikan.

B. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Membicarakan manajemen sumber daya manusia, akan lebih mudah dipahami jika dipandang dari perspektif sumber daya. Dalam kegiatan operasional, organisasi memanfaatkan berbagai sumber daya yang mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi mereka. Sunarto²menjelaskan bahwa semua organisasi umumnya menggunakan empat jenis sumber daya dari lingkungan mereka, yaitusumber daya manusia, finansial, fisik dan informasi. Sumber daya manusia merupakan potensi-potensi manusia yang diperlukan seperti: tenaga, bakat manajerial, keahlian personal, yang mengelola organisasi tersebut. Sumber daya finansial merupakan modal keuangan yang digunakan untuk mendanai setiap kegiatan operasional organisasi, baik untuk kegiatan yang sedang berjalan maupun untukkegiatan jangka panjang. Sumber daya fisik meliputi bahan-bahan mentah, fasilitas kantor, peralatan.Sumber daya informasi merupakan data-data informasi yang diperlukan guna membuat keputusan yang efektif. Secara sederhana, dimisalkan pada insitusi pendidikan, maka sumber daya manusia terdiri dari pimpinan, guru/dosen/pengajar/tutor,

² Sunarto, *Manajemen (1)*, (Yogyakarta: Amus, 2007), hlm. 5

staf administrasi, dan sebagainya. Sumber daya finansial terdiri dari dana bantuan pemerintah, sumbangan wali murid, kontribusi alumni, dan sebagainya. Sumber daya fisik meliputi gedung dan fasilitas institusi, sarana prasarana, komputer, dan sebagainya. Sumber daya informasi meliputi, informasi mengenai jumlah peminat, jumlah lulusan, laporan penelitian, peraturan pemerintah, dan sebagainya.

Dari contoh tersebut, dipahami bahwa setiap organisasi memiliki kebutuhan sumber daya yang berbeda-beda, dan dipastikan mereka membutuhkan satu sumber daya utama yang menjadi penggerak organisasi, yaitu sumber daya manusia, atau *human resource*. Karena memiliki sumber daya yang beraneka, menyebabkan perlunya organisasi untuk dapat mengelola sumber daya tersebut dalam unit-unit atau bagian-bagian khusus, terutama bagi organisasi yang telah berkembang besar. Semakin besar organisasi semakin banyak manusia, modal finansial, fasilitas fisik serta informasi yang harus mereka kelola. Unit-unit tersebut akan menangani satu jenis sumber daya dengan satu pimpinan, di mana kegiatannya disebut manajemen, dan pemimpinnya disebut manajer. Dengan demikian jika yang dikelola adalah sumber daya manusia, maka pemimpinnya akan dikenal dengan sebutan manajer sumber daya manusia, sedangkan kegiatannya disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau *Human Resources Management (HRM)*.

Dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan dengan memahami pengertian dari istilah 'Manajemen'. Manajemen diartikan sebagai "suatu seni mengatur orang lain guna mencapai suatu tujuan atau

menyelesaikan pekerjaan”.³ Pengertian ini menunjukkan bahwa pokok persoalan dari kegiatan pengelolaan adalah mengatur orang-orangnya, atau sumber daya manusia yang bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Secara sederhana, Werther & Davis⁴ mendefinisikan, “*HRM is the management of people*”. Sedangkan DeCenzo & Robbin⁵ mendefinisikan, “*HRM is the part of organization that is concerned with the people dimension.*” Jika disimpulkan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah bagian dari mengelola organisasi yang menaruh perhatian khusus pada dimensi manusia.

Pengertian yang lebih kompleks dipaparkan oleh Ivancevich, “*HRM is the function performed in organization that facilitate the most effective use of people (employee) to achieve organizational and individual goal.*”⁶ Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia dioperasikan dalam fungsi-fungsi yang dilaksanakan organisasi guna memfasilitasi pemanfaatan pekerja paling efektif, dengan tujuan akhir mencapai tujuan organisasi dan sekaligus tujuan individu. Menurut Mangkuprawira⁷ fungsi-fungsi yang dijalankan antara lain *recruitment* (pengadaan), *development* (pengembangan), *compensation* (kompensasi), *integration* (integrasi), *maintenance* (pemeliharaan), serta *separation* (pemutusan hubungan kerja).

³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 116

⁴ William B. Werther & Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, (New York: McGraw-Hill, 1993), hlm. 28

⁵ David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*, (John Wiley and Sons, 1999), hlm. 8

⁶ John M. Ivancevich, *Human Resources Management*, Vol. 10, (New York: McGraw-Hill Education, 2007), hlm. 4.

⁷ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 121

Amstrong⁸ menjelaskan HRM sebagai “*Strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there, who individually and collectively contribute to the achievement of its objective*”. Penjelasan ini menunjukkan tiga hal: (1) Sumber Daya Manusia (orang-orang yang bekerja) merupakan aset yang paling berharga; (2) Karenanya harus dikelola (dimanajemeni) agar secara bersama-sama dapat mencapai tujuan, dan (3) dengan pendekatan strategis dan koheren. Penegasan Amstrong terhadap ketiga hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan sebuah organisasi, dikarenakan manusia merupakan aset yang paling berharga. Sumber daya manusia bukan hanya sekedar bagian dari unsur produksi, yang dimanfaatkan untuk semata pencapaian tujuan organisasi. Tetapi, juga harus dipandang lebih luas sebagai manusia, yang juga memiliki tujuan untuk pribadi mereka. Manusia adalah makhluk yang memiliki emosi serta kepribadian aktif yang harus dikelola menjadi kekuatan dalam menggerakkan organisasi, dengan tetap memperhatikan kepentingan pribadi mereka. Dengan demikian, proses produksi haruslah di arahkan pada bertemunya dua manfaat, baik manfaat bagi perusahaan maupun manfaat bagi karyawan.

Menurut Amstrong⁹, konsep mengenai *Human Resources Management* atau Manajemen Sumber daya manusia, pertama kali dicetuskan oleh Fomburn, Tichy and Devanna (1984), yang menegaskan bahwa sistem *Human Resources* dan struktur organisasi harus di kelola sejalan dengan strategi organisasi. Lebih lanjut, Amstrong menjelaskan

⁸ Michael Amstrong, *Strategic Human Resouces Management: A Guide to Action*, 4th Ed, (London and Philadelphia: Kogan Page, 2008), hlm. 5

⁹ Michael Amstrong, *Strategic...*, hlm.6

beberapa tujuan *Human Resources Management*, yang dikemukakan beberapa ahli, antara lain:¹⁰(1) *Organizational efectiveness*, yaitu untuk keefektifan organisasi; (2) *Human Capital Management*, yaitu untuk melakukan pengelolaan terhadap modal utama perusahaan, yakni manusia; (3) *Knowledge Management*, yaitu untuk mendorong perkembangan pengetahuan khusus perusahaan serta keahlian yang dihasilkan dari proses pembelajaran organisasi; (4) *Reward management*, yaitu untuk meningkatkan motivasi serta komitmen pegawai dengan cara memberikan kebijakan yang meyakinkan pegawai bahwa mereka bernilai, dengan memberikan *reward* terhadap apa yang mereka lakukan dan diberi penghargaan sesuai dengan tingkat keahlian dan kompetensi yang mereka raih; (5) *Employ relations*, yaitu menciptakan iklim organisasi yang mendukung adanya hubungan yang produktif dan harmonis antara manajemen dengan pegawai; (6) *Meeting divers need*, yaitu untuk menyatukan keinginan yang berbeda antara *stakeholder* dengan manajemen perusahaan; dan (7) *Bridging the gap between rhetoric and reality*, yaitu untuk menjembatani antara strategi manajemen dengan pelaksanaan dilapangan, karena strategi yang bagus tidak akan bisa dijalankan tanpa sumberdaya yang memadai, sehingga manajemen sumber daya manusia menjembatani ini, agar antara perencanaan bisnis dan pelaksanaannya tidak terjadi ketimpangan.

Pada akhirnya, perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia semakin meneguhkan adanya pandangan bahwa sumber daya manusia lebih utama daripada variabel biaya (*cost*) sekalipun. Hal ini memunculkandorongan agar pengelolaan sumberdaya manusia, tidak hanya sebatas menjalankan fungsi-fungsi manajemen tetapi harus dapat

¹⁰ Michael Amstrong, *Strategic...*, hlm. 10-12

dijadikan sebuah strategi jangka panjang yang didasarkan pada strategi organisasi, guna mengoptimalkan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini pengimplementasian sumber daya manusia strategis menjadi penting dalam upaya mensejajarkan strategi manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi.

C. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis merupakan sebuah konsep dari upaya mengelola sebuah organisasi menjadi lebih berstrategi dalam upaya pencapaian tujuannya. Konsep ini merupakan bagian dari kegiatan manajemen strategis, di mana semua manajer merupakan manajer sumber daya manusia, yang harus dapat menggerakkan dan mengoptimalkan setiap anggota lini dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

Manajemen strategis (*strategic management*) dijelaskan Pearce dan Robinson¹¹ sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Sedangkan Wahyudi¹² menjelaskan manajemen strategis merupakan suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. Kedua definisi tersebut mengarahkan pada poin penting adanya formulasi dan implementasi sebuah keputusan-keputusan

¹¹ John A. Pearce dan Richard B. Robinson Jr . *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa : Yanivi Bachtiar dan Christine (Jakarta: Salemba Empat. 2008), hlm. 5

¹² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hal. 15

strategis yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Dengan kata lain, harus ada *goal* yang dicapai dalam jangka waktu tertentu dengan cara memformulasikan serangkaian kebijakan yang menjadi strategi dari pencapaian tersebut.

Dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi, maka dalam konsep manajemen strategis posisi manajer sumber daya manusia sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, sehingga ia harus dilibatkan dalam perencanaan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang hendak dicapai dapat disesuaikan dengan sumber daya yang ada, karena sumber daya yang handal sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Michael Armstrong menjelaskan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia strategis merupakan sebuah pendekatan mengenai bagaimana tujuan organisasi akan dicapai melalui orang-orang, dalam artian melalui strategi-strategi sumberdaya yang dimiliki dan melalui kebijakan serta praktek yang terintegrasi.¹³ Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis menjadi bagian dari Manajemen Strategis di mana kegiatan pengelolaan sumber daya manusia diintegrasikan dengan kegiatan pada bagian lain, melalui strategi-strategi sumber daya manusia yang tepat agar seluruh bagian organisasi dapat berjalan beriringan dalam upaya pencapaian tujuan.

Penambahan kata strategis pada konsep manajemen strategis ataupun manajemen sumber daya strategis memiliki makna khusus. Secara bahasa, strategis atau *strategic* berasal dari kata *strategy* yang bermakna seni dari seorang panglima perang dalam merancang dan mengarahkan

¹³ Michael Armstrong, *Strategik...*, hlm. 33.

pergerakan dan operasi militer dalam jumlah besar.¹⁴ Atau, secara sederhana dalam bahasa Indonesia di artikan 'cara/siasat perang'.¹⁵ Istilah strategi memang berasal dari dunia militer yang digunakan ketiga seorang panglima perang ingin memenangkan pertempuran, maka mereka harus dapat merancang pergerakan pasukan sedemikian rupa hingga kemenangan bisa dicapai. Jika kedua makna tersebut di tarik ke dalam konsep Manajemen Sumber Daya strategis, istilah strategi atau siasat ini bisa diibaratkan sebagai tugas dari setiap manajer sumber daya manusia untuk bisa mengatur, merancang dan mengerahkan pergerakan orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, posisi manajer sumber daya manusia menjadi sangat penting dan strategis. Meski demikian, manajer pada bidang lain juga penting, karena dianggap bahwa semua manajer (bidang-bidang lain) adalah manajer sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan setiap manajer bidang apapun bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi melalui orang-orang yang mereka pimpin, sehingga mereka harus memberikan motivasi termasuk menciptakan suasana yang kondusif bagi bawahannya. Dengan kata lain, pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia strategis memandang bahwa semua manajer sebagai manajer sumber daya manusia. Persoalan-persoalan sumber daya manusia tidaklah hanya menjadi urusan unit SDM saja. Semua manajer harus mengambil tanggung jawab agar pemanfaatan seluruh pegawai dapat efektif dan efisien. Mereka harus dapat menyediakan arahan-arahan untuk menggabungkan persoalan-persoalan SDM, dan

¹⁴ Michael Amstrong, *Strategic...*, hlm. 21

¹⁵ Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, (Surabaya: Apollo, 1997), hlm. 560.

menganggap bawahan mereka sebagai pelanggan dimana mereka adalah pelayannya.

D. Urgensi Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Bagi Institusi Pendidikan

Otonomi pendidikan telah menjadikan praktik-praktik manajemen pendidikan sebagai kebutuhan mutlak bagi sebuah institusi pendidikan. Kebutuhan untuk dikenal dengan reputasi baik, agar tetap bisa bertahan untuk menjadi pilihan masyarakat telah menjadi dorongan kuat institusi semakin meningkatkan mutu pengelolaannya. Sebagaimana yang ditegaskan Baharuddin dan Makin¹⁶ bahwa keberhasilan sekolah/madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan sangat ditentukan oleh manajemen pendidikan macam apa yang dilaksanakan dilembaga tersebut. Manajemen memiliki peran yang penting dalam mengantarkan kemajuan organisasi, begitu pun lembaga pendidikan. Beberapa kasus menunjukkan bahwa sekolah yang awalnya mengalami kemunduran bisa berkembang dengan pesat karena memiliki manajemen atau pengelolaan yang baik, sebaliknya sekolah yang dulunya maju, bisa mengalami gulung tikar karena pengelolaan atau manajemen yang buruk.

Salah satu tuntutan lembaga pendidikan adalah adanya arah pengembangan atau visi yang bersinergi dengan keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki. Tuntutan adanya keunggulan institusi diberbagai hal seperti ketersediaan teknologi baik dalam administrasi maupun pengajaran, variasi metode pengajaran, prestasi akademis peserta didik dan lulusan, ketersediaan laboratorium dan sebagainya, mengarahkan pada

¹⁶ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hal. 12

tuntutan adanya sumber daya manusia yang unggul. Kebutuhan akan teknologi akan membutuhkan sumber daya manusia yang unggul dibidang teknologi. Kebutuhan variasi metode pengajaran akan membutuhkan adanya guru-guru yang berkompeten. Hal ini menyebabkan pentingnya sumber daya manusia untuk bisa disinergikan dalam upaya pencapaian tujuan institusi. Pada akhirnya mengarahkan pada pentingnya menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia strategis. Pakar ilmu manajemen sumber daya manusia Michael Armstrong¹⁷ mengemukakan bahwa tujuan organisasi akan dapat tercapai ketika sistem, prosedur dan praktek mengenai sumber daya manusia dikembangkan dan diimplementasikan berdasarkan kebutuhan organisasi, yaitu ketika perspektif mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis diadopsi.

Pengadopsian praktik-praktik manajemen sumber daya manusia strategis pada organisasi pendidikan dibutuhkan karena tiga hal: (1) Mengelola manusia sebagai sumber daya paling penting dalam pencapaian tujuan utama pendidikan, dan (2) Menjaga akuntabilitas institusi di mata publik. (3) Menjadikan sumber daya manusia sebagai *competitive advantage* bagi institusi. Ketiganya dipaparkan sebagaimana berikut:

1. Mengelola Manusia sebagai Sumber Daya Paling Penting dalam Pencapaian Tujuan Utama Pendidikan

Sergiovani¹⁸ menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sekolah, dengan menyatakan bahwa perbedaan paling mendasar antara sekolah dengan lembaga lain adalah intensitas manusia

¹⁷ Michael Armstrong, *Strategic...*, hlm. 33

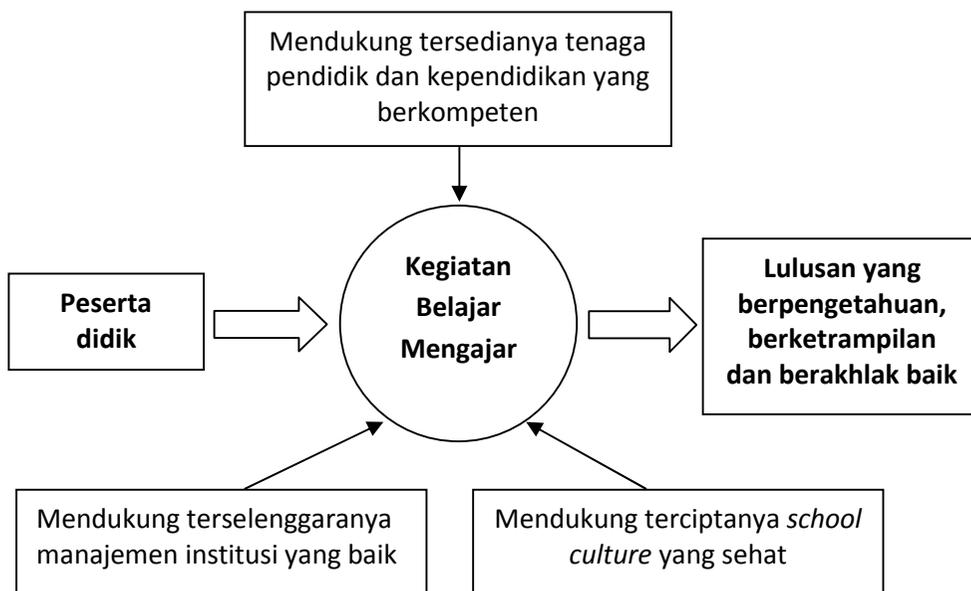
¹⁸ Thomas J. Sergiovanni, et al. *Educational governance and administration*, Pearson College Div, 1987), hlm. 134

yang menjadi karakteristik dalam kegiatannya. Sekolah adalah organisasi di mana produknya manusia dan proses produksinya membutuhkan adanya sosialisasi antar manusia. Pernyataan ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan, sekaligus mengarahkan pada pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia strategis di lembaga pendidikan.

Sebagai sebuah organisasi, sebuah instansi pendidikan menjadi tempat berkumpulnya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang *core business*-nya bertujuan mendapatkan keuntungan, institusi pendidikan memiliki *Core business* pengajaran, yang tujuannya utamanya adalah mencetak generasi yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan akhlak yang baik, sebagaimana amanat yang tertuang dalam uu sisdiknas tahun 2003. Terwujudnya tujuan ini membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia melalui strategi yang mendorong tersedianya tiga unsur penting: (1) sumber daya manusia, baik tenaga pendidik maupun kependidikan yang berkompeten; (2) manajemen yang baik; dan (3) *school culture* yang sehat. Peran manajemen sumber daya manajemen strategis dalam mengupayakan ketiganya dapat dilihat sebagaimana gambar 1.

Pertama, manajemen sumber daya manusia strategis harus dapat menjamin ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkompeten. Pendidik yang kompeten menjadi keniscayaan bagi lembaga pendidikan yang ingin menghasilkan generasi yang berprestasi utamanya dari sisi kognitif. Siswa yang menjadi input utama dari institusi pendidikan, diproses melalui kegiatan belajar mengajar dengan dipandu sumber daya utama dari institusi yaitu tenaga pendidik atau dikenal dengan sebutan guru, dosen, tutor, instruktur dan sebagainya. Untuk dapat mencapai tujuan

utama mentransfer pengetahuan tersebut, guru memiliki peran krusial, di mana kompetensi mereka akan sangat menentukan kemajuan akademik peserta didiknya.



Gambar 1. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Mencapai Tujuan Utama Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan peran penting kompetensi staf pengajar terhadap kinerja akademik siswa. Penelitian yang dilakukan oleh Nakpodia¹⁹ menunjukkan adanya pengaruh kinerja sumber daya manusia terhadap kinerja akademis siswa. Para staf yang mengikuti pelatihan, lebih dinamis dalam penggunaan teknik-teknik pengajaran bila dibandingkan

¹⁹ E. D. Nakpodia, "Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria", *J Soc Sci*, Vol. 23, No. 3, (2010): 179-187

yang tidak mengikuti pelatihan. Para staf yang sudah diberi pelatihan menjadikan mereka mampu memiliki metode pengajaran yang lebih baik, di mana metode pengajaran tersebut dianggap dapat menjembatani gap/jurang yang ada dalam kegiatan belajar mengajar. Dengan demikian, untuk mencapai pengajaran yang berkualitas yang dapat meningkatkan kinerja akademis siswa, maka penting menempatkan sistem dimana tenaga-tenaga pendidik, merupakan sumber daya manusia dengan kompetensi baik dan tepat, dapat senantiasa ditingkatkan kompetensinya, serta dapat diberdayakan sejalan dengan visi yang ditetapkan institusi.

Kedua, manajemen sumber daya manusia strategis harus mendukung terciptanya yang baik. Manajemen yang baik sangat penting dalam mendukung terciptanya tujuan mencetak lulusan yang cerdas, terampil dan berbudi luhur. Selain memiliki *core business* kegiatan belajar mengajar, lembaga pendidikan juga memiliki *support business* (kegiatan pendukung) berupa kegiatan manajemen atau administrasi, di mana para tenaga kependidikan memiliki peran strategis di dalamnya. Unit-unit manajemen lain seperti bagian keuangan, sarana prasarana, humas, dan sebagainya yang kesemuanya membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, terampil dan berkomitmen. Manajemen yang baik akan memberikan dampak positif bagi siswa, di mana semua unit manajemen dapat bersinergi untuk menjamin semua kebutuhan yang diperlukan dalam menunjang kegiatan utama pembelajaran. Dalam hal ini unit manajemen sumber daya manusia dapat ikut mendorong terciptanya manajemen atau pengelolaan institusi yang baik melalui kegiatan perencanaan, pengarahan dan pengawasan serta evaluasi yang berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bagaimana manajemen sumber daya manusia yang baik dapat berdampak pada kinerja akademis siswa. Sebagaimana penelitian dari Osagie & Okafor²⁰, menemukan adanya hubungan positif antara Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja akademis siswa sebuah lembaga pendidikan. Semakin baik perencanaan sumber daya manusia, semakin dapat meningkatkan kinerja akademis siswa. Semakin intensif staf mendapatkan supervisi, semakin baik kinerja akademik siswa. Semakin rutin evaluasi terhadap staf, semakin baik kinerja akademis siswa. Meski yang perlu diperhatikan adanya beban kerja staf yang terlalu besar, dapat berdampak negatif pada kinerja akademis siswa. Dengan demikian, unit manajemen sumber daya manusia dapat mendorong kegiatan manajemen masing-masing unit dapat berjalan baik, dengan memastikan bahwa semua sumber daya yang berada pada masing-masing unit tersebut direkrut dan ditempatkan sesuai dengan perencanaan yang baik, disupervisi, dimonitor dan dievaluasi serta didukung peningkatan kompetensi dan ketrampilannya melalui kegiatan pelatihan, seminar, *workshop*, *benchmarking* dan sebagainya.

Ketiga, manajemen sumber daya manusia harus mendukung terciptanya *school culture* atau budaya institusi yang sehat. *School culture* merupakan *heartbeat* sebuah lembaga pendidikan²¹, yang memiliki peran penting sebagai *hidden curriculum*, yang dapat berpengaruh terhadap

²⁰ Roseline O. Osagie & Chukujindu J. Okafor, "Relationship Between Human Resources Management Variables And Students' Academic Performance In Secondary Schools In Egor Local Government Area, Edo State, Nigeria", *European Journal of Educational Studies* 4,(1),(2012), pp.149-154

²¹ Philip Brown, "Intertwining School Culture and Hidden Curriculum: A Positive Influence on Young Adolescents." *North Carolina Association for Middle Level Education Journal. Fall 29.1 (2015):* 4-8.

terbentuknya karakter lulusan.²² Karakter lulusan yang berakhlak baik sulit terwujud jika hanya diajarkan melalui materi yang harus dihafalkan. Selain diajarkan melalui materi dan hafalan, pendidikan akhlak harus dapat diimplementasikan melalui budaya sekolah yang dilaksanakan sehari-hari selama siswa berada dalam lingkungan sekolah.

Institusi pendidikan merupakan sebuah lingkungan di mana siswa belajar bersosialisasi dengan seluruh sumber daya manusia yang ada di dalamnya, seperti: guru, staf administrasi, satpam, staf perpustakaan, dan lainnya. Mereka belajar sopan santun melalui kesabaran dan kesantunan para staf dan guru, belajar kedisiplinan melalui ketepatan waktu para guru dalam memulai pelajaran dan para staf administrasi dalam membuka jam pelayanan, belajar keberanian dari para pendidik yang dapat mendorong siswa aktif, belajar menghargai orang lain dari para pendidik dan tenaga kependidikan yang menghargai para siswa tanpa membeda-bedakan, dan sebagainya. Banyak kasus di mana oknum-oknum sebuah institusi pendidikan justru mengajarkan kekerasan seperti menampar siswa, mengajarkan diskriminasi melalui pelecehan, mengajarkan korupsi waktu dengan tidak menghadiri kelas tepat waktu dan sebagainya. Hal ini menunjukkan pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam memastikan terbentuknya *school culture* yang sehat dengan memastikan tersedianya sumber daya manusia berkualitas dalam sikap dan perilaku, serta berupaya menghadirkan kegiatan-kegiatan yang dapat mendorong seluruh sumber daya manusia dapat menjaga nilai-nilai yang dijunjung bersama dalam insitusi.

²² Binti Nasukah, "Budaya Sekolah Sebagai Hidden Curriculum Pembentuk Karakter Lulusan Lembaga Pendidikan Islam." *DINAMIKA*, Vol 2, No. 1 (2017): 52-85.

2. Menjaga Akuntabilitas Institusi Di Mata Publik

Penerapan manajemen strategis pada lembaga pendidikan dilakukan guna memastikan akuntabilitas kinerja lembaga.²³ Lembaga pendidikan merupakan institusi publik yang senantiasa mendapatkan sorotan masyarakat. Secara umum, masyarakat mengawasi efektivitas dan efisiensi institusi melalui capaian-capaian yang diperoleh institusi. Pengawasan tersebut akan tampak pada saat mereka memilih lembaga pendidikan yang terbaik untuk putra-putri mereka. Meski tidak dalam upaya mendapatkan keuntungan, namun ada kebutuhan institusi untuk mengatasi persaingan dalam mendapatkan siswa baru.

Menurut Evans²⁴, saat ini institusi pendidikan berada pada kondisi layaknya pasar di mana di dalamnya terdapat hukum permintaan dan penawaran. Para orang tua memilih institusi dengan melihat akuntabilitas melalui perkembangan institusi dari waktu ke waktu, serta membandingkan perkembangannya dengan institusi lain. Kondisi ini mendasari pentingnya penerapan manajemen sumber daya manusia strategis. Peran manajemen sumber daya manusia strategis dalam hal ini adalah melakukan alokasi sumber daya secara tepat, delegasi manajemen sesuai *job disk*, *monitoring* serta pengukuran kinerja sumber daya manusia yang berkelanjutan, yang kesemuanya diarahkan pada pencapaian tujuan strategis lembaga.

Sebuah institusi pendidikan umumnya memiliki visi yang sangat umum, global, yang kadang sulit untuk bisa dioperasionalkan dalam kegiatan setiap harinya, dan dapat diinterpretasi berbeda-beda oleh tiap

²³ Akdon, *Strategik Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 86-87

²⁴ Ian G. Evans, *Marketing for School*, (New York: Cassel, 1995), hlm. 12

komponen institusi. Untuk itu menurut Muhaimin²⁵, institusi perlu mengembangkan sebuah tujuan strategis yang bertujuan menata prioritas yang harus dikerjakan dalam upaya mencapai visi yang telah dicanangkan. Dengan tujuan strategis pula, insitusi dapat memformulasikan strategi pencapaian yang menjawab persoalan: hal apa saja yang harus dikerjakan, mana kegiatan yang harus diprioritaskan, serta bagaimana cara mencapainya. Dalam upaya memformulasikan strategi pencapaian tersebut, manajer sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam melihat potensi dan kekuatan sumber daya yang dimiliki untuk dapat dialokasikan, diarahkan, dimonitor dan dievaluasi dalam upaya pencapaian tujuan strategis tersebut.

3. Menjadikan Sumber Daya Manusia Sebagai *Competitive Advantage* Bagi Institusi

Memiliki *competitive advantage* telah menjadi kebutuhan bagi institusi pendidikan saat ini. Gagasan keunggulan kompetitif ini berasal dari kebutuhan untuk mengukur keberhasilan dibandingkan dengan pesaing. Persaingan untuk menjadi pilihan masyarakat telah mendorong institusi untuk memiliki satu keunggulan yang membedakan dengan institusi lainnya. Keunggulan tersebut, kini semakin berkembang, tidak lagi hanya berakar dalam aset fisik dan modal, seperti ketersediaan sarana prasarana yang memadai, tetapi juga dalam hal intelektualitas sumber daya manusia, di mana manajemen sumber daya manusia strategis dapat berperan di dalamnya.

²⁵ Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 26

Beberapa peneliti telah mengelaborasi skill dan sumberdaya sebagai variabel yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Hasil penelitian dari Mahdi Almsafir²⁶ menunjukkan bahwa modal sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi sebuah institusi pendidikan. Meski, tidak semua sumberdaya organisasi bisa menjadi keunggulan bersaing, melainkan sumberdaya dengan beberapa karakteristik: langka, bernilai, tidak dapat ditiru, dan tidak bisa digantikan. Untuk bisa mendapatkan dan atau menghasilkan sumber daya manusia yang dapat menjadi keunggulan bersaing bagi institusi, maka peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat krusial.

Ulrich²⁷ mengemukakan bahwa untuk bisa menjadikan sumber daya manusia mencapai keunggulan (*champion*), maka institusi harus mempertimbangkan penerapan manajemen sumber daya manusia strategis, yaitu berfokus pada penyatuan strategi sumber daya manusia dan kegiatannya dengan strategi institusi. Sumber daya manusia diarahkan untuk menjadi partner dalam pelaksanaan strategi institusi. Sebuah institusi bisa saja memiliki keunggulan sumber daya dalam hal kemampuan berbahasa asing, kemahiran menggunakan teknologi, kepemimpinan, kemampuan melakukan riset dan teknologi, dan keunggulan lainnya, yang kesemuanya dapat dijadikan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif institusi.

²⁶Omar Rabeea Mahdi, and Mahmoud Khalid Almsafir. "The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 129 (2014): 289-296.

²⁷ Dave Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, (Harvard Business School Press, 1997), hlm. 127

Dari berbagai paparan di atas, jelas bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi organisasi atau lembaga pendidikan sehingga dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia, di mana tidak sekedar hanya menjalankan fungsi-fungsi manajemen, tetapi harus dapat diarahkan guna pencapaian tujuan utama pendidikan, maupun tujuan strategis jangka panjang insitusi.

E. Prinsip Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Pada Institusi Pendidikan

Manajemen strategis telah cukup lama diimplementasikan dalam lingkungan organisasi bisnis, namun di dalam lingkungan organisasi non profit seperti lembaga pendidikan, kehadirannya merupakan sebuah paradigma baru. Karena itu, menurut Nawawi²⁸ pengimplementasiannya tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan dilingkungan organisasi profit. Hal ini disebabkan adanya perbedaan dalam banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya sebagai tujuan yang hendak dicapai. Bahkan menurut Pidarta²⁹, Selain berbeda dengan manajemen di bidang bisnis, manajemen di bidang pendidikan juga berbeda dengan manajemen negara. Manajemen negara mengejar kesuksesan program baik rutin maupun pembangunan, sedangkan manajemen pendidikan mengejar kesuksesan perkembangan anak manusia melalui pelayanan-pelayanan pendidikan yang memadai.

²⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hal. 145

²⁹ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: PT Gramedia Mediasarana Indonesia, 1998, hal. 1

Dengan demikian, penerapan manajemen sumber daya manusia strategis di lembaga pendidikan membutuhkan sejumlah prinsip yang disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan. Prinsip-prinsip tersebut antara lain: (1) Pemahaman terhadap lingkungan institusi; (2) Pemahaman terhadap perkembangan dunia kerja; (3) Memiliki fokus terhadap tujuan jangka panjang institusi; (4) Perhatian terhadap perkembangan personal institusi; (5) Pengintegrasian strategi sumber daya manusia dengan strategi institusi.

1. Pemahaman Terhadap Lingkungan Institusi

Pemahaman lingkungan menjadi prinsip penting dalam pengimplementasian manajemen sumber daya manusia strategis, bukan bertujuan untuk adaptasi total terhadap lingkungan, melainkan sebagaiantisipasi atas adanya perubahan lingkungan. Bagaimanapun, lingkungan memiliki peran strategis dalam mempengaruhi keberlangsungan hidup institusi institusi. Menurut Philips³⁰ menolak terhadap perubahan yang terjadi dapat meningkatkan resiko krisis internal dan masalah keberlangsungan hidup. Untuk itu, kegiatan analisis lingkungan menjadi penting untuk dilakukan.

Pemahaman terhadap lingkungan dapat dimulai dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal institusi.³¹ Lingkungan internal terdiri dari individu-individu yang ada di lingkungan internal lembaga, seperti: pengurus yayasan, para pimpinan lembaga, guru, bagian administrasi, satpam, dan semua yang terlibat dalam pengelolaan lembaga.

³⁰ Alina Filip, "Global Analysis of the Educational Market Environment," *Procedia – Social and Behavioural Science*, 46, (2012), pp: 1552-1556.

³¹ Binti Nasukah, "Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 2.1 (2017): 1-35.

Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro dan makro. Lingkungan mikro merupakan individu atau kelompok yang terdekat dengan institusi, seperti: siswa, orang tua/wali, pesaing, sekolah pada jenjang di atas atau di bawah, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan makro merupakan lingkungan jauh yang secara tidak langsung mempengaruhi institusi, seperti: kondisi ekonomi, politik, demografi, hukum, perkembangan teknologi dan sebagainya.

Manajemen sumber daya manusia perlu memahami kondisi lingkungan internal insitusi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki, dipadukan dengan pemahaman terhadap lingkungan eksternal institusi, untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi institusi. Pemahaman terhadap kedua lingkungan tersebut dapat menjadi dasar untuk merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang diarahkan pada pencapaian tujuan strategis institusi. Secara eksplisit, strategi dapat disusun sedemikian rupa untuk mencoba memanfaatkan peluang atau kesempatan sebaik-baiknya, berupaya meminimalkan pengaruh dan ancaman dari luar insitusi.

2. Pemahaman Terhadap Perkembangan Kebutuhan Personil Institusi

Penerapan manajemen sumber daya manusia strategis membutuhkan adanya pemahaman institusi pendidikan terhadap perkembangan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan. Layaknya sebuah organisasi bisnis, institusi pendidikan juga harus dapat bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Tuntutan terhadap peningkatkan mutu, dan akreditasi, menjadikan sumber daya

manusia sebagai aset penting yang harus diperhatikan kebutuhannya dari waktu ke waktu.

Pemahaman tersebut akan mengarahkan institusi untuk tidak sembarangan dalam merekrut tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang memiliki kualitas baik. Padahal menurut Qomar³², kualitas pengelola yang rendah seringkali menjadi penyebab mundurnya lembaga pendidikan. Kendala yang sering dialami institusi adalah adanya nepotisme dalam perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan. Akibatnya, seringkali penerapan manajemen sumber daya manusia strategis terkendala adanya sumber daya yang harus direkrut walaupun tidak sesuai dengan kebutuhan institusi. Dengan demikian pemahaman terhadap kebutuhan personil menjadi prinsip penting yang harus diperhatikan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia strategis.

3. Memiliki Fokus Terhadap Tujuan Jangka Panjang Institusi

Manajemen sumber daya manusia strategis dapat diterapkan jika pihak manajemen memiliki fokus terhadap tujuan jangka panjang institusi. Hal ini berarti pihak manajemen lebih memiliki kecenderungan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki dalam jangka panjang daripada sering menggantinya. Manajemen harus berupaya sedemikian rupa agar seluruh personil lembaga dapat memiliki kedisiplinan dan komitmen untuk bersama-sama mencapai tujuan jangka panjang tersebut.

Selain itu, setiap pengambilan keputusan terkait manajemen sumber daya manusia haruslah sesuai dengan tujuan utama institusi. Strategi-

³² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Penerbit Erlangga, 2007), hlm. 81

strategi yang dipilih dalam mengelola manajemen sumber daya manusia harus diarahkan pada tujuan mengangkat persoalan dan memecahkan masalah, bukan sebaliknya menambah beban persoalan bagi insitusi. Untuk itu pihak manajemen harus memiliki anggapan bahwa sumber daya manusia merupakan komponen institusi yang sangat berharga. Karenanya, harus dikelola secara optimal agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, budaya dan iklim sekolah harus dibangun sebaik mungkin agar setiap warga insitusi dapat bekerja sama saling mendukung untuk mencapai tujuan institusi.

4. Perhatian Terhadap Perkembangan Personil Institusi

Dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis, fokus perhatian tidak hanya milik para pemimpin lembaga, tetapi harus menyeluruh dari personil terdidik hingga mereka yang tidak terdidik sekalipun. Seluruh personil harus memiliki kesempatan yang sama untuk bisa berkembang.

Para pelaksana pendidikan ini perlu mendapat perhatian, karena mereka merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan dengan sarana prasarana yang lengkap sekalipun, tanpa para pelaksana pendidikan yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik, maka mustahil penyelenggaraan pendidikan tersebut dapat berhasil. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia strategis harus memiliki langkah-langkah strategis dalam upaya meningkatkan perkembangan para personil institusi.

Untuk dapat memberikan perhatian terhadap pertumbuhan personel, prinsip pertama dan utama yang harus dijadikan pedoman dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis ini adalah adanya

anggapan bahwa sumber daya manusia (personil institusi) merupakan unsur investasi yang paling efektif, dan aset paling berharga bagi institusi yang jika dikelola dengan baik dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi insitusi. Prinsip kedua, adalah penetapan kebijakan-kebijakan atau program-program harus selaras dan memberikan kepuasan pada kedua belah pihak, baik insitusi maupun personil lembaga. Personel yang puas dapat memberikan imbal balik berupa kinerja yang baik sehingga memberikan keuntungan jangka panjang bagi insitusi. Prinsip terakhir adalah dibutuhkan penciptaan lingkungan kerja yang dapat mendorong personil mampu memanfaatkan dan meningkatkan keahliannya semaksimal mungkin. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja personel institusi. Lingkungan yang baik akan berdampak pada kenyamanan kerja, sehingga mendorong personel memiliki komitmen dan dedikasi terhadap insitusi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

5. Pengintegrasian Strategi Sumber Daya Manusia dengan Strategi Institusi

Lembaga yang menerapkan manajemen strategis, memiliki strategi pencapaian tujuan baik jangka panjang, menengah ataupun jangka pendek, yang membutuhkan adanya pengintegrasian dengan strategi sumber daya manusia yang dimiliki. Bagaimapun, para personil institusi merupakan faktor kunci sukses tercapainya tujuan insitusi. Dimisalkan ketika sebuah institusi ingin mengimplementasikan pemanfaatan teknologi informasi dalam beberapa tahun ke depan, maka tugas manajemen sumber daya manusia strategis adalah memastikan bahwa rekrutmen serta

pengembangan skill personil harus diarahkan pada *literacy* personil terhadap teknologi yang akan diterapkan tersebut.

Setiap keputusan yang ditetapkan oleh pihak manajemen sumber daya manusia harus sejalan dengan arah pencapaian tujuan lembaga. Mulai dari perencanaan, pengembangan, pembentukan budaya, penilaian, promosi serta peningkatan kesejahteraan, kesemuanya diarahkan pada strategi pencapaian tujuan lembaga. Perencanaan personalia, diarahkan pada penetapan jumlah dan jenis *skill* yang dibutuhkan, untuk ditempatkan pada pekerjaan yang tepat, dengan fokus jangka panjang pencapaian tujuan dan memberikan keuntungan bagi insitisi. Strategi pengembangan personalia diarahkan pada peningkatan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhanterlaksananya strategi insititusi dalam pencapaian tujuan. Budaya dan iklim lembaga juga harus diarahkan pada produktivitas organisasi, dengan cara membiasakan personel bekerja secara efektif dan efisien. Selain dilakukan penilaian atau evaluasi kinerja, perlu juga ditetapkan adanya promosi dan peningkatan kesejahteraan, dalam upaya meningkatkan produktivitas kinerja mereka.

Berdasarkan pada prinsip-prinsip di atas, maka jelas bahwa peranan seorang manajer sekolah disamping berusaha memajukan organisasi, harus juga memajukan personalia. Jika sekolah telah memiliki tujuan strategis tertentu, maka personel-personelnya harus juga ikut dilibatkan dalam pencapaian tujuan tersebut.

F. Kesimpulan

Kebutuhan untuk menyelaraskan kebijakan manajemen dengan dinamika lingkungan, mendorong munculnya perspektif agar institusi lebih memperhatikan sumber daya manusia untuk kebutuhan jangka panjang.

Untuk bisa berkembang dan menjadi pilihan masyarakat, institusi pendidikan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang arah kebijakannya berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang insitusi. Perspektif ini mengarahkan pada diterapkannya pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis di lingkungan institusi pendidikan. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah bagian dari mengelola organisasi yang menaruh perhatian khusus pada dimensi manusia, sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis merupakan sebuah konsep dari upaya mengelola sumber daya manusia tersebut menjadi lebih berstrategi dalam upaya pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Pada institusi pendidikan, penerapan pendekatan ini dimaksudkan untuk mengelola sumber daya manusia tidak hanya sebatas menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Tetapi, diupayakan dapat dioptimalkan melalui strategi dan kebijakan yang dapat mendukung tercapai tujuan strategis jangka panjang insitusi. Pendekatan ini menjadi sangat urgen diimplementasikan pada insitusi pendidikan karena tiga kebutuhan untuk: (1) Mengelola manusia sebagai sumber daya paling penting dalam pencapaian tujuan utama pendidikan; (2) Menjaga akuntabilitas institusi di mata publik; dan (3) Menjadikan sumber daya manusia sebagai *competitive advantage* bagi institusi. Untuk menerapkan pendekatan ini, terdapat serangkaian prinsip yang menjadi pedoman penerapan pada institusi pendidikan antara lain: pemahaman terhadap lingkungan institusi; pemahaman terhadap perkembangan dunia kerja; fokus terhadap tujuan jangka panjang institusi; perhatian terhadap perkembangan personil institusi; dan pengintegrasian strategi sumber daya manusia dengan strategi institusi.

Daftar Rujukan

- Akdon. (2009). *Strategik Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, Michael. (2008). *Strategic Human Resouces Management: A Guide to Action, 4th Ed*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Baharuddin dan Moh. Makin. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Brown, Philip. (2015). "Intertwining School Culture and Hidden Curriculum: A Positive Influence on Young Adolescents." *North Carolina Association for Middle Level Education Journal*. Fall 29.1, pp. 4-8.
- Daryanto. (1997). *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. Surabaya: Apollo.
- Dave Ulrich. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- DeCenzo, David A. & Stephen P. Robbins. (1999). *Human Resources Management*. John Wiley and Sons.
- Evans, Ian G. (1995). *Marketing for School*. New York: Cassel.
- Filip, A. (2012). A global analysis of the educational market environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1552-1556.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resources Management*, Vol. 10. New York: McGraw-Hill Education.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129
- Mangkuprawira, Sjafri. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muhaimin dkk., (2010). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.

- Nakpodia, E. D. (2010). "Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria", *J Soc Sci*, Vol. 23, No. 3
- Nasukah, B. (2017). Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 2(1)
- Nasukah, B. (2017). Budaya Sekolah Sebagai Hidden Curriculum Pembentuk Karakter Lulusan Lembaga Pendidikan Islam. *DINAMIKA*, 2(1)
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osagie, Roseline O. & Chukujindu J. Okafor. (2012). "Relationship Between Human Resources Management Variables And Students' Academic Performance In Secondary Schools In Egor Local Government Area, Edo State, Nigeria", *European Journal of Educational Studies* 4,(1),
- Pearce, John A. dan Richard B. Robinson Jr . (2008). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa: Yanivi Bachtiar dan Christine. Jakarta: Salemba Empat.
- Pidarta, Made. (1998). *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: PT Gramedia Mediasarana Indonesia.
- Qomar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Penerbit Erlangga.
- Sergiovanni, Thomas J., et al. (1987). *Educational governance and administration*. Pearson College Div.
- Sunarto. (2007) *Manajemen (1)*. Yogyakarta: Amus.
- Susanto, A. B. (2011). *Management For Everyone 5: Human Capital*. Jakarta: Erlangga.
- Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Werther, W. B. & Keith Davis. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.