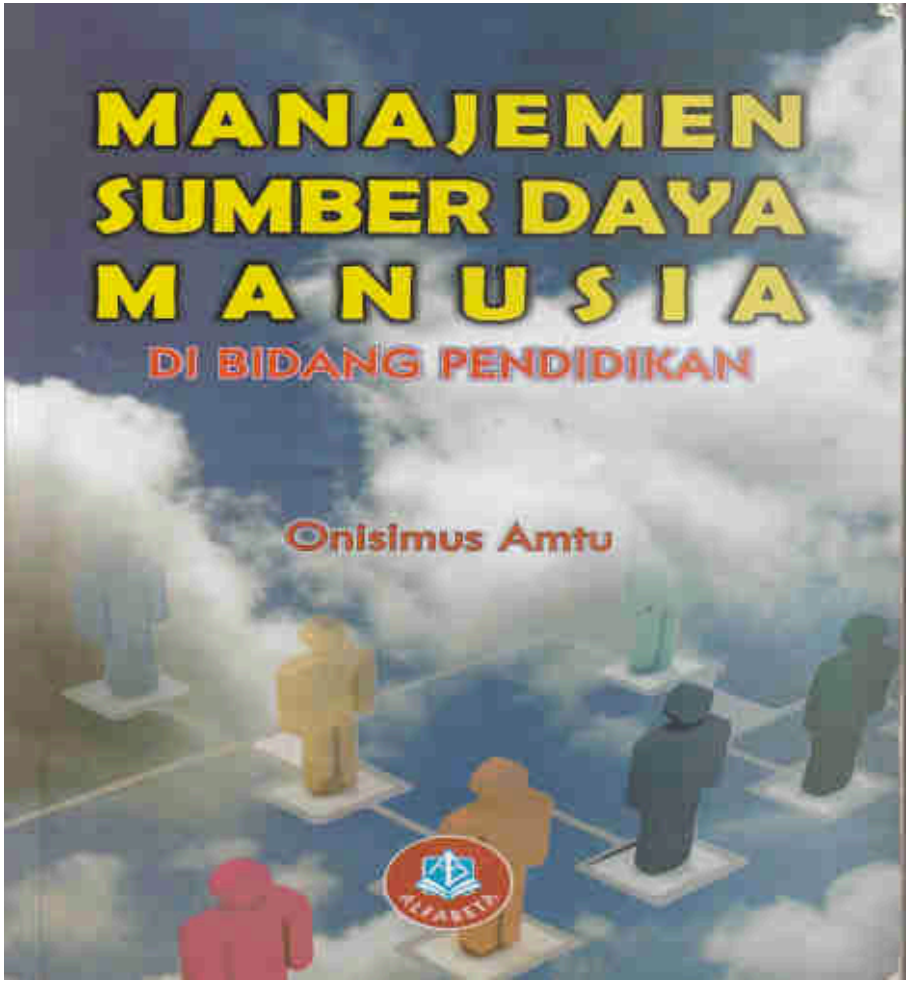
COVER BUKU

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN

ISBN : 9786022892588
Authors : Onisimus Amtu
Publisher : Alfabeta
Bandung | 2016



PERSEMBAHAN

Buku ini dipersembahkan untuk civitas Jurusan Pendidikan Agama Kristen STAKPN Ambon

KATA SAMBUTAN

Kami memanjatkan puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa, karena pada tahun anggaran 2016 ini Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN) Ambon dapat menerbitkan lima buku hasil penelitian dosen. Penerbitan ini dilakukan melalui dana DIPA STAKPN Ambon tahun 2016. Karya ilmiah yang dipublikasi ini merupakan hasil seleksi dari sejumlah draft publikasi penelitian dosen yang dimaksud untuk memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok masyarakat baik di Sekolah dan Perguruan Tinggi, maupun masyarakat dan gereja. Kelima buku dimaksud adalah sebagai berikut:

1. *Wajah Multikulturisme di Yogyakarta*, oleh Dr. Flavius F. Andries, MA;
2. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Bidang Pendidikan*, oleh Onisimus Amtu, S.Th, M.Pd;
3. *Kualitas Belajar Mengajar Kultur Demokrasi di Sekolah*, oleh Dr. Herly J. Lesilolo, M.Pd;
4. *PAK Kemajemukan dan Kerukunan Antar Umat Beragama*, oleh Samel Sopakua, D.Th, M.Th;
5. *Menjadi Guru Yang Berkarakter*, oleh Dr. Sjeni L. Souisa, M.Th.

Hasil penelitian dosen STAKPN yang dipublikasi ini merupakan kajian di bidang Pendidikan Agama Kristen, Sosial dan Politik, serta Antropologi Budaya dan Agama, diharapkan bahwa publikasi ini dapat diakses oleh kelompok-kelompok masyarakat secara luas dan memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di Indonesia. Terkait dengan itu, kami berharap agar penelitian dan publikasi dosen dapat menjadi perhatian serius untuk dikerjakan oleh setiap dosen, dan mendapat dukungan dari pemerintah melalui ketersediaan pendanaan penelitian dan publikasi hasil penelitian dosen.

Kami berterima kasih kepada semua pihak yang terlibat dan telah memungkinkan penerbitan buku hasil penelitian dosen ini, disadari bahwa proses publikasi ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan, untuk itu masukan dari berbagai pihak tetap diharapkan dalam rangka perbaikan pada masa yang akan datang. Semoga Allah tetap melimpahi rahmat-Nya bagi kita semua.

Ambon, November 2016

Dr. Agusthina Ch. Kakiay, M.Si
Ketua STAKPN Ambon

KATA PENGANTAR

Dewasa ini, persaingan telah menjadi keharusan sekaligus tantangan yang memerlukan perhatian dan kerja keras semua pihak. Unsur utama yang berperan di era persaingan itu adalah manusia, karena menjadi penggerak utama kemajuan dan perkembangan sesuai potensi yang dimiliki. Ketika lapangan kerja semakin sulit diperoleh dan ketika kompetensi dan keahlian menjadi instrumen kunci, maka sesungguhnya kebutuhan mengenai pengembangan sumber daya manusia menjadi sesuatu yang bernilai strategis. Secanggih apapun teknologi yang dimiliki, jika tidak dikendalikan oleh manusia, maka produktivitas yang diingkinkan dalam suatu organisasi tidak akan tercapai. Manusia memang makhluk hidup yang istimewa karena secara alamiah tercipta dengan berbagai karakteristik potensi yang unik. Namun, bukan berarti manusia tidak memerlukan pendidikan sebagai cara untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki. Mengelola sumber daya yang terkandung dalam diri manusia memang tidak semudah membalik telapak tangan. Pada satu segi memerlukan pendidikan sebagai instrumen pembudayaan manusia, namun pada segi yang lain memerlukan pula strategi dan perencanaan yang matang, tersistematis dan berkesinambungan melalui suatu penerapan sistem *input*, *proses*, *output*, *outcome*, sehingga menghasilkan postur individu yang cerdas, bermartabat dan mampu berkompetisi di berbagai bidang.

Salah satu instrumen yang sangat berperan penting dalam pengembangan SDM yang berkualitas adalah lembaga-lembaga pendidikan. Karena pendidikan dipandang sebagai wahana pembentuk SDM di berbagai bidang, maka seharusnya pendidikan mendapat perhatian serius dan perlakuan khusus. Untuk mencapai mutu pendidikan yang ideal sesuai harapan dan cita-cita masyarakat, maka salah aspek yang mutlak diperhatikan adalah kualitas penyelenggara pendidikan. Apakah unsur-unsur penyelenggara pendidikan telah dianggap berkualitas sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas? Ini bukan suatu pertanyaan yang memerlukan jawaban, namun lebih dimaknai sebagai suatu keragu-raguan terhadap realitas pendidikan yang semakin jauh dari harapan. Dalam kaitan itu, semua pihak seharusnya mengevaluasi perannya masing-masing sehingga tidak ada pihak yang disalahkan atau dijadikan sebagai *sumber masalah*.

Secara nasional, pendidikan telah memiliki standar capaian yang menjadi ukuran keberhasilan pada kurun waktu tertentu. Salah satu standar yang sangat menentukan pencapaian mutu pendidikan adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada semua jenjang dan satuan pendidikan. Benar, bahwa guru yang berkualitas akan melaksanakan proses pembelajaran secara bermutu sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Kepala sekolah yang berkualitas dan profesional akan menyelenggarakan pola kepemimpinan yang mendorong produktivitas semua komponen sekolah sehingga secara *sinergi-simultan* mengembangkan pendidikan dan pengajaran secara profesional. Seorang pengawas sekolah akan memainkan perannya secara profesional pula dalam menilai, mengawasi, membina dan mengembangkan kapasitas guru dan kepala sekolah sehingga berkontribusi secara maksimal bagi peningkatan mutu pendidikan. Staf sekolah dengan sendirinya akan termotivasi untuk

memainkan perannya secara profesional dalam upaya mendukung proses pendidikan dan pengajaran secara bertanggungjawab.

Gagasan untuk mengembangkan SDM manusia secara profesional dan berkelanjutan, mencakup didalamnya kompetensi dan keahlian dari setiap penyelenggara pendidikan. Guru, kepala sekolah, pengawas sekolah dan staf sekolah adalah para pekerja/pegawai yang berperan penting dalam upaya memanusiakan manusia Indonesia yang cerdas, bermartabat, religius dan memiliki daya saing tinggi pada skala lokal, regional maupun internasional. Manajemen SDM di bidang pendidikan bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Karena pendidik dan tenaga kependidikan adalah pekerja atau pegawai yang bertanggungjawab terhadap program pendidikan dan pengajaran di setiap organisasi pendidikan, maka pengelolaannya dimulai dari seleksi, orientasi, penempatan, pengembangan, pemberian gaji dan tunjangan, promosi, keamanan dan keselamatan dalam bekerja, penghargaan, pelanggaran kode etik, sanksi dan hukuman serta masa pensiun. Mengelola sumber daya di bidang pendidikan bertujuan untuk mengembangkan potensi, kemampuan dan keterampilan guru, kepala sekolah, pengawas dan staf sekolah sehingga mereka dapat berkontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan. Dalam kaitan itulah, maka manajemen SDM di bidang pendidikan dianggap sebagai suatu fokus kajian yang penting dan mendesak untuk diimplementasikan.

Sudah banyak buku manajemen sumber daya manusia yang ditulis, namun tidak mengurangi kepedulian penulis untuk memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan. Tentu saja ada kekurangan dan kelemahan dalam buku ini, karena itu penulis mengharapkan adanya masukan dan saran yang dapat memperkaya penulisan di waktu-waktu mendatang. Berkenaan dengan itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung proses penulisan sampai penerbitan buku ini, terutama kepada Pimpinan dan Staf STAKPN Ambon karena telah memberikan kesempatan untuk menerbitkan tulisan ini. Terima kasih pula kepada civitas Jurusan PAK atas kerja sama dan komunikasi yang terbina selama ini. Istri dan ketiga anakku (Bety, Lin, Nita, dan Gloria) atas dukungan doa, perhatian dan kasih sayang yang tulus kepada penulis selama proses pengetikan naskah buku ini. Terima kasih yang sama kepada pimpinan dan karyawan CV. Alfabeta Bandung yang berkenaan menyeleksi dan menerbitkan buku ini sehingga dapat dibaca secara luas oleh masyarakat khususnya pemerhati pendidikan di Indonesia. Tuhan kiranya memberkati.

Ambon, Nopember 2016

Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSEMBAHAN iii
KATA SAMBUTAN iv
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR TABEL xii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
A Deskripsi Sajian 1
B Persaingan di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2
C Sekolah Sebagai Organisasi Pembentuk SDM 5
D Makna Desentralisasi Pendidikan Bagi Pengembangan SDM 9
E Refleksi, Aksi dan Koreksi 15
BAB 2 MEMBERDAYAKAN PENDIDIKAN 17
A Deskripsi Sajian 17
B Rekonstruksi Wajah Pendidikan 19
C Arah Kebijakan Pendidikan Nasional 22
D Peningkatan Kualitas Penyelenggara Pendidikan 25
E Depolitisasi Pendidikan 30
BAB 3 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 35
A Deskripsi Sajian 35
B Manajemen Sumber Daya Manusia 36
C Konsep Sumber Daya Manusia 38
D Sasaran Manajemen SDM 40
E Fungsi Manajemen SDM 42
F Tantangan Mengelola SDM 44
G Peran Pengelola Manajemen SDM 46
BAB 4 MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN 49
A Deskripsi Sajian 49
B Konsep Manajemen SDM di Bidang Pendidikan 51
C Strategi Peningkatan Mutu SDM 52
D Implementasi Input, Proses Output, Outcome dan Impact SDM 54
E Manajemen Mutu SDM 56

BAB 5 GURU SEBAGAI PENDIDIK PROFESIONAL 60
A Deskripsi Sajian 60
B Guru Sang Pengabdi 61
C Penataan dan Pemerataan Guru 64

D Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi dan Profesionalitas Guru 70
1 Peningkatan Kualifikasi Akademik Guru 71
2 Peningkatan Kompetensi dan Profesionalitas Guru 73
3 Penilaian Kinerja Guru 79
4 Mengembangkan Karier Guru 83
E Kesejahteraan Guru 84
1 Gaji dan Tunjangan 85
2 Kepangkatan dan Golongan 88
3 Jaminan Keselamatan dan Keamanan 89
4 Penghargaan dan Hukuman 89
5 Masa Pensiun 90
BAB 6 PENGEMBANGAN TENAGA KEPENDIDIKAN 91
A Deskripsi Sajian 92
B Kepala Sekolah 93
C Penilaian Kinerja Kepala Sekolah 96
D Pengawas Sekolah 101
E Peningkatan Kualitas Pengawas Sekolah 107
F Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah 108
BAB 7 PENGEMBANGAN STAF SEKOLAH 110
A Deskripsi Sajian 110
B Peran dan Kontribusi Tenaga Administrasi Sekolah 111
C Tenaga Perpustakaan 123
D Penilaian Kinerja Kepala Perpustakaan 129
E Tenaga Laboratorium 130
F Penilaian Kinerja Tenaga Laboratorium 132
BAB 8 ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN 134
A Deskripsi Sajian 134
B Konsep Analisis Pekerjaan/Jabatan 135
C Analisis Jabatan 138
D Desain Pekerjaan 141
E Elemen-Elemen Desain Pekerjaan 142
BAB 9 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA 144
A Deskripsi Sajian 144
B Konsep Dasar Perencanaan SDM 145
C Merencanakan Pengembangan SDM Pendidikan 147
D Analisis SWOT Sumber Daya Manusia 148
E Meramalkan Permintaan dan Penawaran SDM 150
F Analisis Kesenjangan Permintaan dan Penawaran 151

BAB 10 REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI 152

A Deskripsi Sajian 152
B Konsep Rekrutmen dan Seleksi Pegawai 153
C Proses Rekrutmen dan Seleksi Pegawai 154
D Program Pengenalan Pegawai 156
E Proses Penempatan Pegawai 157
F Pemutusan Hubungan Kerja 158
BAB 11 ORIENTASI DAN PERSEPSI PEGAWAI **160**
A Deskripsi Sajian 160
B Orientasi dan Persepsi Pegawai 161
C Kepribadian dan Motivasi Kerja Pegawai 162
D Sikap dan Nilai Diri Pegawai 163
E Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan Pegawai 165
F Kepuasan dan Disiplin Kerja Pegawai 166
BAB 12 PENGEMBANGAN POTENSI PEGAWAI 168
A Deskripsi Sajian 168
B Pengembangan Pegawai 169
C Tujuan dan Manfaat Pengembangan 170
D Bentuk-Bentuk Pendidikan dan Pelatihan Pegawai 172
E Model-Model Pengembangan Pegawai 173
F Penilaian Kinerja Pegawai 174
G Sistem Manajemen Kinerja 176
H Manfaat dan Kegunaan Penilaian Kinerja 177
I Standar dan Tahap Penilaian Kinerja 177
J Metode dan Masalah Dalam Penilaian Kinerja 179
BAB 13 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER 182
A Deskripsi Sajian 182
B Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai 183
C Tahapan Pengembangan Karier Pegawai 184
D Strategi Implementasi Program Pengembangan Karier 185
E Tantangan Pengembangan Karier Pegawai 187
F Paradigma Baru Pengembangan Karier Pegawai 187
BAB 14 PEMBERIAN IMBALAN **189**
A Deskripsi Sajian 189
B Sistem, Fungsi dan Tujuan Pemberian Imbalan 190
C Prinsip-Prinsip Pemberian dan Proses Penentuan Imbalan 191
D Jenis-Jenis Imbalan 192
E Insentif 193
F Hambatan-Hambatan Dalam Pemberian Imbalan 194
BAB 15 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN SDM **196**
A Deskripsi Sajian 196

B Pengertian Sistem Informasi Manajemen SDM 197
C Tujuan Sistem Informasi Manajemen SDM 197
D Model Sistem Informasi SDM 198
E Kegunaan Sistem Informasi Manajemen SDM 200
F Merancang Sistem Informasi Manajemen SDM 201
DAFTAR PUSTAKA 204
RIWAYAT PENULIS 208

DAFTAR GAMBAR

4.1	Variabel Input, Proses, Output, Outcome, dan Impact	55
5.1	Profesi Guru	84
5.2	Alur Pengembangan Profesi dan Karir Guru	84
13.1	Model Konseptual Pengembangan Karier	186
15.1	Sistem Informasi Manajemen SDM	200

DAFTAR TABEL

1.1	Prinsip 1 Penciptaan Nilai Budaya	6
1.2	Prinsip 2 Menciptakan Alternatif	6
1.3	Prinsip 3 Belajar Terus-Menerus	6
1.4	Prinsip 4 Menjangkau Ketidakpastian	7
1.5	Prinsip 5 Perspektif Strategi Luar-Dalam	7
1.6	Prinsip 6 Sistem Berpikir	7
1.7	Prinsip 7 Keterbukaan Arus Informasi	7
1.8	Prinsip 8 Keselarasan dan Pemberdayaan	8
1.9	Prinsip 9 Menertibkan Pengambilan Keputusan	8
1.10	Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan	10
5.1	Rekapitulasi Kebutuhan Guru Negeri Tahun 2010-2014 Untuk Semua Satuan Pendidikan per Provinsi	67
5.2	Jumlah Guru Honor berdasarkan Status Sekolah (Nasional)	68
5.3	Guru Menurut Tingkat Pendidikan dan Status Kepegawaian	73
5.4	Kompetensi Guru	75
5.5	Daftar Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015	86
5.6	Golongan /Ruang, Jenis Pangkat dan Jenjang Jabatan Guru	88
6.1	Standar Kepala Sekolah/Madrasah	95
6.2	Rekapitulasi Indikator Kinerja Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah	97
6.3	Pedoman Penilaian Mengenai Tugas Utama, Komponen Tugas Utama dan Indikator Kinerja Kepala Sekolah	98
6.4	Standar Pengawas Sekolah/Madrasah	103
7.1	Kompetensi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah	112
7.2	Kompetensi Pelaksana Urusan	116
7.3	Kompetensi Petugas Layanan Khusus	121
7.4	Standar Kepala Perpustakaan	124
7.5	Standar Tenaga Perpustakaan	127
7.6	Komponen Penilaian	130
7.7	Standar Kompetensi Tenaga Laboratorium	131
8.1	Contoh Analisis Jabatan Kepala Sekolah	138
8.2	Contoh Analisis Jabatan Guru	139
9.1	Analisis SWOT SDM	149
10.1	Kriteria Nilai Ambang Batas	155
12.1	Lima Model Pengembangan Guru	173
15.1	Dukungan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	201

Bab 1
Pendahuluan

A. Deskripsi Sajian

Dunia sementara memasuki sebuah era baru di mana kompetisi dan keunggulan produk dan layanan jasa yang bermutu menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Arah pengembangan produk baik berupa barang maupun jasa, mulai diprioritaskan pada pemenuhan kebutuhan konsumen atau pengguna produk. Mutu produk menentukan tingkat keterpilihan konsumen. Sementara produk bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mampu menguasai dan mengembangkan teknologi secara profesional dan tepat guna. Pada aspek ini, pengembangan sumber daya manusia bukan lagi menjadi isu sentral tetapi telah bergerak ke arah kontribusi yang diberikan. Manusia pada dasarnya memiliki potensi dalam dirinya, sebagai daya dan kekuatan atau kemampuan dasar yang perlu dikembangkan sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya melalui suatu aktivitas pekerjaan.

Setiap lembaga/organisasi atau perusahaan pada dasarnya memandang manusia sebagai asset yang sangat berharga. Secanggih apapun teknologi yang dimiliki, jika tidak dikendalikan oleh manusia, maka tidak ada kontribusi yang diberikan oleh teknologi yang diciptakan. Fokus pengembangan pada sumber daya manusia tidak saja pada aspek menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, namun yang paling penting adalah membentuk sikap dan perilakunya. Kontribusi keterampilan yang dimiliki seseorang, harus pula dibarengi dengan pembentukkan kepribadian yang unggul. Karena kepribadian yang unggul, dapat menjadi modal dalam bekerja. Kepribadian yang unggul dapat dicirikan dalam sikap dan perilaku sehari-hari, seperti; rajin, jujur, terbuka, menghargai oran lain, setia, peduli, bekerjasama, dan lain-lain. Oleh karena itu, salah satu upaya menciptakan manusia yang unggul dan profesional, harus dilakukan melalui sebuah aktivitas manajemen sumber daya manusia yang profesional pula.

Manusia pada dasarnya memerlukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Tetapi konteks pekerjaan di era persaingan, memerlukan manusia-manusia yang terampil, cakap, profesional, kreatif dan inovatif sesuai bidang keahliannya, sehingga dapat beradaptasi dengan kebutuhan permintaan pasar kerja. Dalam konsep manajemen, manusia dalam pengembangan kapasitas dan potensi dirinya memerlukan strategi, metode dan sasaran pencapaian melalui serangkaian tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengendalian, pemimpinan, pengarahan, dan lain sebagainya, sehingga dapat tercipta kualitas sumber daya manusia yang selaras dengan perkembangan dan kemajuan di era teknologi dan modernisasi.

Salah satu bidang yang turut memiliki andil dalam menciptakan manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi adalah lembaga pendidikan. Pendidikan dapat membentuk, menginspirasi, merekonstruksi, menciptakan, dan mendayagunakan bakat, potensi dan kemam-

puan (kognisi, afeksi dan psikomotorik) lahiriah manusia sehingga dapat meningkatkan kapasitas dan integritas dirinya. Modal dasar ini mutlak menjadi prioritas setiap lembaga pendidikan, agar menjadikan manusia sebagai sentra perubahan sehingga mampu merekonstruksi kemampuan, keterampilan dan keahliannya dalam bidang kerjanya. Lapangan pekerjaan semakin sulit diperoleh karena berorientasi pada mereka-mereka yang memiliki kompetensi dan keahlian pada bidangnya. Pengembangan kemampuan dasar manusia, sudah saatnya diarahkan dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat serta permintaan dunia kerja. Manusia memerlukan pemutahiran sumberdayanya, sehingga dapat memutahirkan teknologi yang dihasilkan untuk kepentingan kemanusiaan.

Dalam konsep manajemen, manusia adalah makhluk sosial yang memiliki potensi dan dapat berkontribusi positif bagi dirinya, keluarganya, lingkungannya, bahkan bagi bangsa dan negaranya untuk jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia tidak sekadar dipahami sebagai instrumen yang bernilai ekonomis tetapi yang terpenting adalah berkontribusi untuk kemanusiaannya. Pengembangan potensi yang dimiliki manusia, harus mempertimbangkan nilai-nilai sosial-psikologisnya. Karena mereka juga memiliki harapan, motivasi, prestasi, sikap, harga diri, individualitas, dan bahkan solidaritas kelompok-kelompok sosial. Inilah gagasan-gagasan mendasar, mengapa pengembangan sumber daya manusia begitu penting untuk dilakukan. Setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan, akan tertinggal dan bahkan tidak diminati masyarakat, jika pada kenyataannya, tidak menghasilkan manusia-manusia yang dapat berkontribusi bagi dirinya, masyarakat dan bangsanya.

B. Persaingan di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)

Indonesia sementara memasuki era baru dimana kompetisi menjadi instrumen utama meraih kesuksesan. Di era persaingan itu, variabel-variabel seperti; kualitas pendidikan, produk dan investasi ekonomi, kebudayaan, perdagangan, kualitas tenaga kerja, dan lain-lain menjadi sangat penting untuk mendatangkan devisa bagi negara. Di kawasan ASEAN, Indonesia memang masih diperhitungkan sebagai negara yang besar dengan jumlah penduduk lebih dari 240 juta orang. Memiliki SDA yang melimpah dan kaya dengan potensi wisata dari ujung Sumatera sampai Papua. Namun apakah secara kuantitatif, potensi SDA yang dimiliki Indonesia telah berpengaruh secara kualitatif untuk mendongkrak tingkat pembangunan manusia? Di bidang pendidikan misalnya berdasarkan Laporan Indeks Pembangunan Manusia 2015 yang dikeluarkan Badan PBB Urusan Program Pembangunan (UNDP) baru-baru ini menyatakan Indonesia sebagai negara berkembang terus mengalami kemajuan. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia menempati peringkat ke 110 dari 187 negara, dengan nilai indeks 0,684. Jika dihitung dari sejak tahun 1980 hingga 2014, berarti IPM Indonesia mengalami kenaikan 44,3 persen. Mutu pendidikan Indonesia ditingkat dunia menempati peringkat 69 dari 76 negara yang disurvei.

Data ini menunjukkan bahwa Indonesia mengalami kenaikan secara signifikan dari tahun ke tahun, namun tidak berbanding lurus dengan negara-negara tetangga lainnya seperti, Singapura, Jepang, Malaysia, Thailand, dan Filipina. Secara geografis, Indonesia berdekatan dengan negara-negara tetangga dimaksud, namun berbeda dalam hal pengembangan pendi-

dikan, pembangunan manusia dan peningkatan pendapatan hidup setiap keluarga. Jika dari aspek pendidikan saja Indonesia jauh tertinggal dengan negara-negara di kawasan ASEAN, maka bagaimana mungkin Indonesia bisa berkompetisi di era MEA. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau *ASEAN Economic Community* (AEC) adalah suatu komunitas bangsa-bangsa di Asia Tenggara yang berkomitmen untuk membangun suatu kawasan perdagangan ekonomi yang terintegrasi. Produk-produk unggulan setiap negara tentangga akan membanjiri pasar-pasar Indonesia dan menjadi daya saing bagi produk-produk dalam negeri. Tenaga kerja asing dengan kualifikasi tertentu akan menggeser posisi tenaga kerja dalam negeri dan akhirnya mengarah pada PHK besar-besar di berbagai perusahaan atau layanan jasa lainnya di masyarakat.

Bahwa realitas pendidikan nasional kita masih memprihatinkan jika dibanding dengan negara-negara lainnya di kawasan Asia. Kondisi seperti itu tentu membangun kesadaran bersama semua komponen bangsa untuk memperbaiki sistem dan mekanisme pengelolaan pendidikan nasional yang mampu bersaing dengan negara-negara lain. Secara internal, refleksi atas menurunnya mutu pendidikan nasional adalah kemauan baik pemerintah dan masyarakat untuk menyadari bahwa masih banyak hambatan dan kendala yang sifatnya substansial maupun teknis operasional dalam penyelenggaraan pendidikan. Refleksi ini mengisyaratkan bahwa pendidikan merupakan pilar utama yang mendorong kemajuan suatu bangsa dan menjadi modal utama peningkatan kesejahteraan masyarakat secara adil dan bermartabat. Di bidang pendidikan, akan hadir tenaga-tenaga pendidik profesional yang trampil, cerdas dan berorentasi mutu dan dengan cepat masuk di semua pelosok Indonesia sehingga mengancam masa depan guru-guru di sekolah dan bahkan dosen-dosen di perguruan tinggi. Jika konsekuensi dari kompetisi di era MEA adalah sebagaimana yang digambarkan di atas, maka sesungguhnya perlu dipikirkan program dan atau kebijakan yang tepat, cepat dan terintegrasi untuk mempersiapkan setiap lulusan agar dapat bersaing secara sehat di masyarakat.

Dalam pandangan Amtu, (2014) konsep persaingan yang tidak mengenal unsur-unsur kemanusiaan pada organisasi profit kini mulai merambah di dunia pendidikan. Banyak sekolah-sekolah berstandar nasional dan internasional didirikan untuk mematok standar kualitas lulusan, biaya sekolah yang tinggi, fasilitas pembelajaran yang serba lengkap, sistem pembelajaran berbasis kemandirian, kurikulum yang mengadopsi sekolah-sekolah di luar negeri, menggunakan beberapa bahasa asing sebagai bahasa pengantar, kenyamanan peserta didik 24 jam, akses dan layanan informasi dan telekomunikasi serta jaminan kesehatan yang berkualitas tinggi. Sekolah dengan standar demikian hanya dinikmati oleh peserta didik yang memiliki kapasitas sosial, ekonomi dan intelektual yang tinggi. Mereka berasal dari keluarga-keluarga dengan pendapatan ekonomi menengah ke atas, memiliki jaringan kerja dan koneksitas dengan pejabat dan pengusaha, dan memiliki fasilitas pendukung yang memadai di rumah. Jika demikian, maka sekolah tidak lagi dipahami sebagai lembaga sosial yang mampu menyatukan perbedaan dan mengembangkan keberagaman. Sebaliknya ciri-khas sekolah seperti itu mulai mengarah pada organisasi profit yang mengejar keuntungan besar dan mengabaikan unsur-unsur kemanusiaan seseorang.

Dalam aspek peningkatan kapasitas guru, Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah merumuskan kebijakan itu melalui rencana strategis 2015-2019. Renstra dimaksud menegaskan bahwa penguatan peran guru dan tenaga pendidikan akan lebih

ditujukan kepada meningkatnya kualitas sikap mereka dalam hal kepribadian, kesolehan dan moral sosial. Hal itu dilakukan dengan tetap melakukan upaya peningkatan mutu, kompetensi, dan profesionalisme guru yang antara lain dihasilkan oleh: penerapan sistem uji kompetensi guru; penilaian kinerja guru yang sahih, andal, transparan dan berkesinambungan; peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi guru dengan mempertimbangkan perbaikan desain program dan keselarasan disiplin ilmu serta pengembangan profesional berkesinambungan bagi guru dalam jabatan. Guru sebagai teladan bagi siswa dan masyarakat harus meminimalisasi angka ketidakhadiran di kelas dalam lima tahun ke depan.

Perlu diperhatikan bahwa Renstra di atas, menekankan pada peran guru sebagai tenaga pendidik yang berpotensi menciptakan lulusan yang berkualitas dan bermartabat. Untuk bekerja secara maksimal dan menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka seharusnya gurunya juga harus berkualitas dan bermartabat. Beberapa hasil penelitian telah membuktikan bahwa rata-rata tenaga pendidik yang bertugas di sekolah-sekolah tidak maksimal melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini disebabkan karena kualitas LPTK sebagai lembaga penghasil tenaga kependidikan memiliki manajemen yang tidak sehat dan sumber daya terbatas sehingga berdampak terhadap kualitas lulusannya.

Sutopo (Ulfatin & Triwiyanto, 2016) menyatakan bahwa selama ini ada sinyalemen dari berbagai pihak bahwa lembaga pendidikan tenaga kependidikan mengalami degradasi. Indikator degradasi itu adalah rendahnya mutu lulusan LPTK dengan bukti; (1) tidak terkuasainya materi belajar yang seharusnya mereka ajarkan di sekolah; dan (2) tidak siapnya lulusan untuk ditempatkan di luar daerah tempat kelahirannya atau daerah-daerah terpencil. Sama halnya dengan penelitian Zamroni (Ulfatin & Triwiyanto, 2016); yang menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan guru sebagai perguruan tinggi dianggap sebagai perguruan tinggi kelas dua. Peserta didik yang cerdas umumnya berada di SMA favorit dan jarang masuk ke pendidikan guru. Penguasaan materi bidang studi para sarjana pendidikan dinilai lemah, tidak sebagus penguasaan bidang studi sarjana umum. Tes masuk calon guru di beberapa SMA favorit menyimpulkan bahwa sarjana pendidikan kalah bersaing dengan sarjana ilmu murni. Bahkan nilai praktik mengajar mereka sewaktu diseleksi ternyata rendah dibanding sarjana yang non kependidikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menjadi guru tidak hanya menguasai materi ajar atau hanya seputar ilmu-ilmu kependidikan. Guru harus juga menguasai bidang-bidang lainnya seperti teknik evaluasi, pedagodik, psikologi, strategi mengajar dan lain-lain. Selain itu, memang sebagian besar lulusan SMA cenderung memilih program studi non kependidikan sehingga rata-rata yang menjadi calon tenaga pendidik adalah siswa SMA atau sederajat yang tidak diterima di program studi favorit tertentu dan kemudian memilih menjadi calon guru. Memang di beberapa daerah konteks ini tentu berbeda. Misalkan saja pada suatu daerah tidak ada program studi non kependidikan, maka biasanya sebagian lulusan SMA berstudi di luar daerah atau memilih menjadi guru. Sekalipun demikian, hasil penelitian ini setidaknya menjadi acuan bagi pemerintah untuk memikirkan alternatif lain dalam upaya meningkatkan kualitas guru. Karena jika tidak dipikirkan jalan keluarnya, maka kualitas pendidikan secara nasional belum siap memasuki era persaingan di kawasan ASEAN.

C. Sekolah Sebagai Organisasi Pembentuk SDM

Pada umumnya, organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi bagi kemajuan masyarakat dalam berbagai segi. Sama halnya dengan lembaga-lembaga pendidikan, masyarakat memiliki harapan yang kuat agar semua peserta didik dapat dibentuk dengan ilmu dan keterampilan yang memadai sehingga dapat berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat. Realitas menunjukkan bahwa persaingan untuk mendapatkan pekerjaan memerlukan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan permintaan pasar kerja. Setiap lulusan dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai bidang ilmunya, sehingga dapat memasuki proses persaingan di masyarakat. Ketika tuntutan untuk membenahi organisasi pendidikan agar lebih mengedepankan mutu dalam seluruh sistem dan proses penyelenggaraan pendidikan, sesungguhnya patut dihayati dan dievaluasi secara menyeluruh. Sekolah dimaknai sebagai organisasi pendidikan yang mampu menciptakan sumber daya manusia yang cerdas, trampil, kreatif, inovatif dan bermartabat. Lembaga-lembaga pendidikan adalah *benteng terakhir* dari tumpuhan harapan masyarakat untuk dapat menciptakan generasi penerus bangsa dan negara, pewaris masa depan dan penggerak perubahan untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Amtu, (2014) menguatnya tuntutan terhadap pengembangan sekolah dewasa ini, tentu beralasan. Harapan masyarakat untuk mengembangkan sekolah sebagai institusi pendidikan, didasarkan atas pertimbangan bahwa pendidikan adalah satu-satunya wahana untuk mencerdaskan generasi penerus bangsa. Masyarakat yang cerdas, bermoral, beretika, bermartabat, inovatif kreatif dan terampil di masa depan, sangat ditentukan oleh keberadaan lembaga-lembaga pendidikan mulai dari pendidikan dasar, menengah sampai perguruan tinggi, termasuk lembaga pendidikan non-formal lainnya. Persaingan yang begitu ketat di era globalisasi, memerlukan segudang keterampilan, kecerdasan, keahlian, kompetensi dan profesionalisme dari setiap individu. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain, sekolah harus dikembangkan dan dioptimalkan sebaik mungkin sehingga kualitas lulusannya dapat berkompetisi di tengah masyarakat. Program pengembangan sekolah terdiri atas beberapa aspek, yaitu: kepala sekolah, guru, siswa, staf administrasi, budaya dan iklim organisasi, kurikulum, pendanaan, sarana prasarana, dukungan orang tua, dukungan masyarakat, dukungan pemerintah pusat dan daerah dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam kaitan dengan menciptakan dan mengembangkan organisasi yang benar-benar dapat bersaing di era globalisasi, Matheson & Matheson (1998) berpandangan bahwa melalui penelitian dan pengembangan, suatu organisasi dapat mengubah dirinya menjadi organisasi yang cerdas dan tetap *survive* menghadapi kondisi apapun. Melalui gagasan-gagasan yang dikemukakan, lembaga-lembaga pendidikan seharusnya belajar dan mereformasi sistem dan kebijakan yang mungkin saja menjadi kendala selama ini. Organisasi harus belajar mengubah dirinya melalui proyek penelitian dan pengembangan, sehingga dapat mengetahui dimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang bakal dihadapi organisasi. David Matheson & Jim Matheson, (1998) kemudian menawarkan sembilan (9) prinsip melalui penelitian dan pengembangan organisasi yaitu; penciptaan nilai budaya, menciptakan alternatif, belajar terus-menerus, menjangkau ketidakpastian, perspektif strategi luar-dalam, sistem berpikir, keterbukaan arus informasi, keselarasan dan pemberdayaan, dan menertibkan pengambilan keputusan. Masing-masing prinsip dijelaskan dalam beberapa tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Prinsip 1 – Penciptaan Nilai Budaya

Selalu Bertujuan Untuk Menciptakan Nilai

Dasar Pemikiran	Tujuan dari organisasi dilihat semua orang sebagai maksimalisasi nilai yang diciptakan bagi pelanggan dan respon dari dunia usaha. Fokus keputusan adalah untuk menciptakan nilai. Tradisi dan politik dikesampingkan. Penelitian dan pengembangan dilihat sebagai sumber utama penciptaan nilai dan memperbarui usaha.
Perspektif Individu	Setiap orang melihat pekerjaan utamanya sebagai pencipta nilai terbesar. Permintaan perubahan dan pengecualian untuk aturan yang dibuat maka aturan berdiri di jalan menciptakan nilai.
Budaya dan Organisasi	Budaya menghargai bagi mereka yang bekerja untuk meningkatkan nilainya, bahkan apakah ini berarti mengubah atau melanggar aturan. Fungsi yang berbeda dalam bekerja sama untuk memberi nilai tambah. Perselisihan diselesaikan dalam mendukung nilai terbaik.
Dukungan Sistem	Sebuah metrik praktis sangat sedikit dari penciptaan nilai secara teratur digunakan dalam pengambilan keputusan. Staf khusus memberikan informasi dan bantuan teknis dalam menghitung nilai.

Tabel 1.2 Prinsip 2 – Menciptakan Alternatif

Membuat Pilihan Bernilai

Dasar Pemikiran	Membuat pilihan berarti menciptakan beberapa alternatif yang baik dan memilih yang terbaik.
Perspektif Individu	Semua orang secara rutin menghasilkan berbagai alternatif yang baik untuk setiap keputusan penting. Orang-orang meregangkan dirinya untuk menjadi kreatif dan kemudian memahami apa saja gagasan-gagasan besar untuk menghasilkan nilai.
Budaya dan Organisasi	Mendukung kreativitas dan ide-ide baru yang muncul. Proses pengambilan keputusan perlu menghasilkan beberapa alternatif sebelum dievaluasi. Tidak ada yang akan menerima rekomendasi tanpa mengetahui apa yang dipertimbangkan dan ditolak. Norma-norma organisasi mencegah orang menebak-nebak alternatif yang dikembangkan.
Dukungan Sistem	Fasilitator mampu menerapkan teknologi dan yang menghasilkan metode alternatif. Dukungan analisis tersedia untuk mengevaluasi alternatif.

Tabel 1.3 Prinsip 3 – Belajar Terus-Menerus

Mempelajari Cara Membuat Nilai Lebih

Dasar Pemikiran	Tujuan dari suatu organisasi adalah untuk belajar terus menerus yang menciptakan nilai dan bagaimana menyampaikan hal itu.
Perspektif Individu	Semua orang gembira dengan belajar dan berkembang dan ingin membuat organisasinya menjadi yang terbaik. Mereka menerima kritik dan ide-ide baru, melihat kebijaksanaan didalamnya, dan menerapkan apa yang mereka belajar untuk diri mereka sendiri dan organisasinya.
Budaya dan Organisasi	Perubahan organisasi dipandang begitu penting, memberikan energi, dan menguntungkan. Sesuatu selalu berkembang pada suatu tempat, dan perubahan dipandang sebagai rutinitas. Mitos mengenai organisasi dan asumsi dipertanyakan.
Dukungan Sistem	Kesempatan disediakan bagi staf untuk secara formal belajar dan berubah. Kebijaksanaan sumber daya yang tersedia untuk belajar dan bereksperimen.

Tabel 1.4 Prinsip 4 – Menjangkau Ketidakpastian

Tahu Apa Yang Anda Tidak Tahu

Dasar Pemikiran	Orang berusaha untuk memahami semua sumber ketidakpastian dan menggunakan pengetahuan ketika membuat keputusan. Mereka mengakui bahwa keputusan dapat dikendalikan, meskipun hasilnya tidak bisa. Mereka berkomunikasi secara akurat tentang ketidakpastian.
Perspektif Individu	Orang memahami ketidakpastian dalam bidang keahlian mereka dan mengartikulasikan itu dalam hal kemungkinan. Mereka tahu apa yang dapat mempengaruhi dan apa yang di luar kendali mereka.
Budaya dan Organisasi	Informasi pasti mengambil bentuk rentang atau distribusi kemungkinan. Insentif memberi penghargaan apa yang bisa dikendalikan. Prakiraan tidak pernah berubah menjadi komitmen. Proses pengambilan keputusan membutuhkan pertimbangan secara eksplisit kembali mengandung risiko.
Dukungan Sistem	Sistem dan bantuan staf khusus menilai dan mengevaluasi kemungkinan dan dampak dari ketidakpastian.

Tabel 1.5 Prinsip 5 – Perspektif Strategi Luar-Dalam

Melihat dan Bertindak Sesuai Gambaran Besar

Dasar Pemikiran	Perusahaan memahami dinamika industri dan pelanggan. Menggunakan perspektif ini untuk membingkai dan mengevaluasi keputusan strategis di semua tingkatan.
Perspektif Individu	Orang bisa menjauhkan diri dari keadaan pribadi mereka, melihat gambaran besar, dan menghargai implikasinya bagi strategi.
Budaya dan Organisasi	Informasi luar secara aktif dicari dan digunakan dalam pengambilan keputusan.
Dukungan Sistem	Strategi pemasaran dan unit informasi persaingan menghasilkan skenario alternatif masa depan berdasarkan informasi luar. Anggota staf membangun model industri *top down*. Perspektif ini dapat diakses oleh setiap orang dalam organisasi.

Tabel 1.6 Prinsip 6 – Sistem Berpikir

Mengetahui Luasnya Dampak Tindakan dan Kegiatan

Dasar Pemikiran	Pertanyaan kompleks yang dijawab dengan berpikir melalui hubungan sebab-akibat dari perspektif semua usaha, nilai maksimal, umpan balik, dan faktor-faktor kunci yang diidentifikasi.
Perspektif Individu	Orang memahami bagaimana pekerjaan mereka dan tindakan mereka adalah bagian dari sistem yang lebih besar, dan bekerja untuk menggabungkan beberapa serta seluruh perspektif ke dalam sistem pemikiran mereka.
Budaya dan Organisasi	Pengambil keputusan mengharapkan orang untuk memikirkan implikasi penuh dari usulan mereka dan membawa berbagai sudut pandang untuk setiap pilihan penting.
Dukungan Sistem	Model formal dan analisis sensitivitas yang secara rutin digunakan untuk mendukung keputusan usaha.

Tabel 1.7 Prinsip 7 – Keterbukaan Arus Informasi

Menginformasikan dan Dapat Diinformasikan

Dasar Pemikiran	Hampir semua informasi yang tersedia diberikan bagi siapa pun yang menginginkannya. Informasi digunakan dalam cara yang mengejutkan untuk menciptakan nilai. Arus informasi melintasi batas-batas

	fungsional.
Perspektif Individu	Orang merasa aman dalam segala hal yang mereka ketahui dan merasa berkewajiban untuk berkontribusi dalam sistem berbagi informasi. Mereka sangat antusias untuk belajar-mengajar
Budaya dan Organisasi	Informasi secara rutin ditangkap, dikemas, bersama, dan diterapkan. Etika "memberi dan mendapatkan" mendukung tersaluirnya informasi dan menghambat penimbunan informasi.
Dukungan Sistem	Saluran komunikasi formal dan informal yang melimpah: surat kabar, e-mail, hasil karya kelompok, lokakarya, dan sebagainya. Jaringan orang dan komputer menyebarkan informasi yang diperlukan, bahkan melintasi batas-batas geografis dan fungsional.

Tabel 1.8 Prinsip 8 – Keselarasan dan Pemberdayaan

Mengkoordinasikan Semua Orang Secara Efektif

Dasar Pemikiran	Organisasi dipandu melalui pemahaman bersama tentang strategi untuk menciptakan nilai. Orang diberdayakan dan dipercaya untuk mengejar penciptaan nilai.
Perspektif Individu	Orang melihat diri mereka sebagai bagian dari perusahaan – hasil karya tim, memahami peran masing-masing dan orang lain. Mereka merasa diberdayakan untuk bertindak. Mereka mengambil tanggung jawab baik untuk bertindak dan mempertahankan rasa untuk tujan bersama.
Budaya dan Organisasi	Keputusan strategis yang dibuat melalui proses partisipatif. Dialog horizontal dan vertikal digunakan untuk meluruskan organisasi selama periode perubahan.
Dukungan Sistem	Sebuah hirarki keputusan memetakan keputusan di berbagai tingkat dan menetapkan agenda strategis yang terkoordinasi. Dalam konteks keputusan masing-masing bidang, sistem manajemen menjadi panduan ketika berkomunikasi tentang apa, dan kapan mengambil "waktu luang pada strategi berikutnya."

Tabel 1.9 Prinsip 9 – Menertibkan Pengambilan Keputusan

Mengambil Tanggung Jawab Untuk Keuntungan Anda

Dasar Pemikiran	Sebuah proses mengidentifikasi pilihan-pilihan strategis, melibatkan orang dan informasi yang tepat, serta memilih alternatif berdasarkan nilai tertinggi.
Perspektif Individu	Orang memahami filosofi dan kualitas proses keputusan, serta memulai proses yang tepat untuk mengatasi keputusan strategis.
Budaya dan Organisasi	Sebuah proses keputusan yang berkualitas diterapkan untuk setiap keputusan penting termasuk portofolio, teknologi, dan strategi proyek penelitian dan pengembangan.
Dukungan Sistem	Proses fasilitasi dan bantuan analitis yang tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan di semua tingkatan. Suatu proses formal memastikan bahwa setiap keputusan mendatangkan manfaat karena diawasi secara cermat.

D. Makna Desentralisasi Pendidikan Bagi Pengembangan SDM

Semenjak otonomi daerah digulirkan, pemerintah pusat telah membagi beberapa kewenangan yang semula dikelola secara sentralistik dengan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Salah satu kewenangan yang diberikan adalah penyelenggaraan pendidikan. Desentralisasi kewenangan itu sudah dilakukan semenjak tahun 1999, sehingga daerah-daerah memiliki kewenangan dan tanggungjawab untuk mengelola, menyelenggarakan, membiayai dan menilai proses dan hasil pendidikan sesuai standar nasional yang ditetapkan. Sebagai suatu bidang layanan yang bersentuhan dengan kebutuhan dasar masyarakat, pendidikan mulai dikelola sesuai potensi dan karakteristik masing-masing daerah. Desentralisasi pendidikan telah menjadi peluang untuk membentuk postur organisasi pendidikan sebagai wahana pembentuk insan manusia Indonesia yang cerdas dan bermartabat dan siap bersaing di dunia usaha.

Menurut Amtu, (2011) desentralisasi pendidikan pada hakikatnya memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan dan menyediakan ruang bagi setiap satuan pendidikan untuk mengembangkan ide dan gagasannya dalam meningkatkann mutu pembelajarannya. Pemerintah daerah dapat berinovasi dan berkreasi sesuai karakteristik dan keunggulan yang dimiliki, sehingga mampu mendorong peningkatan mutu pendidikannya. Namun, pada kenyataannya sifat ketergantungan daerah terhadap bantuan pusat masih sangat besar. Sungguhpun implementasi desentralisasi pendidikan sudah berjalan hampir sepuluh tahun, tetapi terkesan belum ada tanda-tanda perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan di setiap daerah. Mungkin saja pernyataan ini sifatnya relatif, namun kenyataan membuktikan bahwa kualitas pendidikan Indonesia masih jauh tertinggal dengan negara-negara lainnya di kawasan Asia Tenggara.

Sesuai pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang *Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, dan PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang *Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota*, maka pihak-pihak yang bertanggungjawab dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan adalah pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara satuan pendidikan yang didirikan masyarakat; dan satuan atau program pendidikan. Inti dari penyelenggaraan pendidikan adalah membentuk watak, perilaku, kemampuan, kecerdasan dan keimanan peserta didik sehingga menjadi generasi penerus bangsa yang bermartabat, mandiri dan mampu berdaya saing tinggi di berbagai bidang. Pendidikan adalah instrumen utama yang menentukan maju-mundurnya suatu bangsa. Sumber daya yang dimiliki setiap peserta didik hanya dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan yang sifatnya terencana, sistematis dan berkesinambungan. Peserta didik memiliki potensi dan bakat lahiriah yang perlu dikekola secara maksimal sehingga dapat berkontribusi bagi pembangunan bangsa.

Melalui desentralisasi pendidikan, daerah dapat berprakarsa untuk mengembangkan keunggulan masing-masing sesuai kearifan lokalnya melalui pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi pada upaya pemberdayaan potensi peserta didik. Melalui pendidikan dan pembelajaran yang bermutu, peserta didik digembleng, diasah, diasuh, dilatih, dibimbing dan dibentuk menjadi manusia-manusia unggul yang dapat memberdayakan masyarakat pada waktunya. Berikut tabel 1.10 mengenai Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan.

Tabel 1.10
Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan

SUB BIDANG	SUB-SUB BIDANG	PEMERINTAH	PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA
1. **Kebijakan**	1. Kebijakan dan Standar	▪ Penetapan kebijakan nasional pendidikan. ▪ Koordinasi dan sinkronisasi kebijakan operasional dan program pendidikan antar provinsi. ▪ Perencanaan strategis pendidikan nasional. ▪ Pengembangan dan penetapan standar nasional pendidikan (isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan). ▪ Sosialisasi standar nasional pendidikan dan pelaksanaannya pada jenjang pendidikan tinggi. ▪ Penetapan pedoman pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan tinggi, dan pendidikan nonformal.	▪ Penetapan kebijakan operasional pendidikan di provinsi sesuai dengan kebijakan nasional. ▪ Koordinasi dan sinkronisasi kebijakan operasional dan program pendidikan antar kabupaten/kota. ▪ Perencanaan strategis pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai dengan perencanaan strategis pendidikan nasional. ▪ Sosialisasi dan pelaksanaan standar nasional pendidikan di tingkat provinsi. ▪ Koordinasi atas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, pengembangan tenaga kependidikan dan penyediaan fasilitas penyelenggaraan pendidikan lintas kabupaten/kota, untuk tingkat pendidikan dasar dan menengah.	▪ Penetapan kebijakan operasional pendidikan di kabupaten/kota sesuai dengan kebijakan nasional dan provinsi. ▪ Perencanaan operasional program pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai dengan perencanaan strategis tingkat provinsi dan nasional. ▪ Sosialisasi dan pelaksanaan standar nasional pendidikan di tingkat kabupaten/kota. ▪ Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal.
		▪ Penetapan kebijakan tentang satuan pendidikan bertaraf internasional dan satuan pendidikan berbasis keunggulan lokal. ▪ Pemberian izin pendirian serta pencabutan izin perguruan tinggi. ▪ Pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional. ▪ Penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional ▪ Pengelolaan dan/atau penyelenggaraan	▪ Penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan dan/atau program studi bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. ▪ Pemberian dukungan sumber daya terhadap penyelenggaraan perguruan tinggi. ▪ Pemantauan dan evaluasi satuan pendidikan bertaraf internasional. ▪ Peremajaan data dalam sistem infomasi manajemen pendidikan	▪ Pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan pendidikan dasar, satuan pendidikan menengah dan satuan/penyelenggara pendidikan nonformal. ▪ Penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan sekolah dasar bertaraf internasional. ▪ Pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan pendidikan dasar dan menengah berbasis keunggulan lokal. ▪ Penyelenggaraan dan/atau pengelolaan

SUB BIDANG	SUB-SUB BIDANG	PEMERINTAH	PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA
		pendidikan tinggi. ▪ Pemantauan dan evaluasi satuan pendidikan bertaraf internasional. ▪ Penyelenggaraan sekolah Indonesia di luar negeri. ▪ Pemberian izin pendirian, pencabutan izin penyelenggaraan, dan pembinaan satuan pendidikan Asing di Indonesia. ▪ Pengembangan sistem informasi manajemen pendidikan secara nasional. ▪ Peremajaan data dalam sistem informasi manajemen pendidikan nasional untuk tingkat nasional.	nasional untuk tingkat provinsi.	pendidikan berbasis keunggulan lokal pada pendidikan dasar dan menengah. ▪ Pemberian dukungan sumber daya terhadap penyelenggaraan perguruan tinggi. ▪ Pemantauan dan evaluasi satuan pendidikan sekolah dasar bertaraf internasional. ▪ Peremajaan data dalam sistem infomasi manajemen pendidikan nasional untuk tingkat kabupaten/kota.
2. Pembiayaan		▪ Penetapan pedoman pembiayaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan tinggi, pendidikan nonformal. ▪ Penyediaan bantuan biaya penyelenggaraan pendidikan tinggi sesuai kewenangannya. ▪ Pembiayaan penjaminan mutu satuan pendidikan sesuai kewenangannya.	▪ Penyediaan bantuan biaya penyelenggaraan pendidikan bertaraf internasional sesuai kewenangannya. ▪ Pembiayaan penjaminan mutu satuan pendidikan sesuai kewenangannya.	▪ Penyediaan bantuan biaya penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai kewenangannya. ▪ Pembiayaan penjaminan mutu satuan pendidikan sesuai kewenangannya.
3. Kurikulum		▪ Penetapan kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. ▪ Sosialisasi kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. ▪ Penetapan standar isi dan standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah, dan sosialisasinya. ▪ Pengembangan model kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal. ▪ Sosialisasi dan fasilitasi implementasi	▪ Koordinasi dan supervisi pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan menengah. ▪ Sosialisasi kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. ▪ Sosialisasi dan implementasi standar isi dan standar kompetensi lulusan pendidikan menengah. ▪ Sosialisasi dan fasilitasi implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan menengah. ▪ Pengawasan pelaksanaan kurikulum	▪ Koordinasi dan supervisi pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan dasar. ▪ Sosialisasi kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. ▪ Sosialisasi dan implementasi standar isi dan standar kompetensi lulusan pendidikan dasar. ▪ Sosialisasi dan fasilitasi implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan anak usia dini dan pendidikan dasar. ▪ Pengawasan pelaksanaan kurikulum

SUB BIDANG	SUB-SUB BIDANG	PEMERINTAH	PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA
		kurikulum tingkat satuan pendidikan. ▪ Pengawasan pelaksanaan kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.	tingkat satuan pendidikan pada pendidikan menengah.	tingkat satuan pendidikan pada pendidikan dasar.
4. Sarana dan Prasarana		▪ Monitoring dan evaluasi pelaksanaan dan pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan. ▪ Pengawasan pendayagunaan bantuan sarana dan prasarana pendidikan. ▪ Penetapan standar dan pengesahan kelayakan buku pelajaran.	▪ Pengawasan terhadap - pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan menengah. ▪ Pengawasan pendayagunaan bantuan sarana dan prasarana pendidikan. ▪ Pengawasan penggunaan buku pelajaran pendidikan menengah.	▪ Pengawasan terhadap pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal. ▪ Pengawasan pendayagunaan bantuan sarana dan prasarana pendidikan. ▪ Pengawasan penggunaan buku pelajaran pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal.
5. Pendidik dan Tenaga Kepen-didikan		▪ Perencanaan kebutuhan dan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan secara nasional. ▪ Pemindahan pendidik dan tenaga kependidikan PNS antar provinsi. ▪ Peningkatan kesejahteraan, penghargaan, dan perlindungan pendidik dan tenaga kependidikan. ▪ Perencanaan kebutuhan, pengangkatan, dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan bagi unit organisasi di lingkungan departemen yang bertanggungjawab di bidang kependidikan. ▪ Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan PNS karena pelanggaran peraturan perundang-undangan. ▪ Sertifikasi pendidik.	▪ Perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan untuk pendidikan bertaraf internasional sesuai kewenangannya. ▪ Pengangkatan dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan PNS untuk satuan pendidikan bertaraf internasional. ▪ Pemindahan pendidik dan tenaga kependidikan PNS antar kabupaten/kota. ▪ Peningkatan kesejahteraan, penghargaan, dan perlindungan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan bertaraf internasional. ▪ Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan bertaraf internasional. ▪ Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan PNS pada pendidikan	▪ Perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai kewenangannya. ▪ Pengangkatan dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan PNS untuk pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal sesuai kewenangannya. ▪ Pemindahan pendidik dan tenaga kependidikan PNS di kabupaten/ kota. ▪ Peningkatan kesejahteraan, penghargaan, dan perlindungan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal. ▪ Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak

SUB BIDANG	SUB-SUB BIDANG	PEMERINTAH	PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA
			bertaraf internasional selain karena alasan pelanggaran peraturan perundang-undangan ▪ Pengalokasian tenaga potensial pendidik dan tenaga kependidikan di daerah.	usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal. ▪ Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan PNS pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal selain karena alasan pelanggaran peraturan perundang-undangan.
6. Pengendalian mutu Pendidikan	1. Penilaian Hasil Belajar	▪ Penetapan pedoman, bahan ujian, pengendalian pemeriksaan, dan penetapan kriteria kelulusan ujian nasional. ▪ Pelaksanaan ujian nasional pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal. ▪ Koordinasi, fasilitasi, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan ujian nasional. ▪ Penyediaan blanko ijazah dan/atau sertifikat ujian nasional. ▪ Penyediaan biaya penyelenggaraan ujian nasional.	▪ Membantu pelaksanaan ujian nasional pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal. ▪ Koordinasi, fasilitasi, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan ujian sekolah skala provinsi. ▪ Penyediaan biaya penyelenggaraan ujian sekolah skala provinsi.	▪ Membantu pelaksanaan ujian nasional pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal. ▪ Koordinasi, fasilitasi, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan ujian sekolah skala kabupaten/kota. ▪ Penyediaan biaya penyelenggaraan ujian sekolah skala kabupaten/kota.
	2. Evaluasi	▪ Penetapan pedoman evaluasi terhadap pengelola, satuan, jalur, jenjang dan jenis pendidikan. ▪ Pelaksanaan evaluasi nasional terhadap pengelola, satuan, jalur, jenjang dan jenis pendidikan. ▪ Penetapan pedoman evaluasi pencapaian standar nasional pendidikan. ▪ Pelaksanaan evaluasi pencapaian standar nasional pendidikan.	▪ Pelaksanaan evaluasi pengelola, satuan, jalur, jenjang, dan jenis pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal skala provinsi. ▪ Pelaksanaan evaluasi pencapaian standar nasional pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan non formal skala provinsi.	▪ Pelaksanaan evaluasi pengelola, satuan, jalur, jenjang, dan jenis pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal skala kabupaten/kota. ▪ Pelaksanaan evaluasi pencapaian standar nasional pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan non formal skala kabupaten/kota.

SUB BIDANG	SUB-SUB BIDANG	PEMERINTAH	PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA
	3. Akreditasi	▪ Penetapan pedoman akreditasi pendidikan jalur pendidikan formal dan non formal. ▪ Pelaksanaan akreditasi pendidikan jalur pendidikan formal dan nonformal.	▪ Membantu pemerintah dalam pelaksanaan akreditasi pendidikan dasar dan menengah.	▪ Membantu pemerintah dalam akreditasi pendidikan nonformal.
	4. Penjaminan Mutu	▪ Penetapan pedoman penjaminan mutu satuan pendidikan. ▪ Supervisi dan fasilitasi satuan pendidikan dalam pelaksanaan penjaminan mutu untuk memenuhi standar nasional pendidikan. ▪ Supervisi dan fasilitasi satuan pendidikan bertaraf internasional dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar internasional. ▪ Evaluasi pelaksanaan dan dampak penjaminan mutu satuan pendidikan skala nasional.	▪ Supervisi dan fasilitasi satuan pendidikan bertaraf internasional dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar internasional. ▪ Evaluasi pelaksanaan dan dampak penjaminan mutu satuan pendidikan skala provinsi.	▪ Supervisi dan fasilitasi satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar nasional pendidikan. ▪ Supervisi dan fasilitasi satuan pendidikan bertaraf internasional dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar internasional. ▪ Supervisi dan Fasilitasi satuan pendidikan berbasis keunggulan lokal dalam penjaminan mutu. ▪ Evaluasi pelaksanaan dan dampak penjaminan mutu satuan pendidikan skala kabupaten/kota.

Sumber: *Lampiran PP Nomor 38 Tahun 2007*

E. Refleksi, Aksi dan Koreksi

Mutu adalah kesesuain antara produk dengan kepuasan pelanggan (*stakeholder*). Manajemen mutu yang selama ini diterapkan di dunia industri, mutlak dipraktikkan pada sistem manajemen pendidikan nasional. Paradigma mutu adalah hasil dari suatu produk yang membutuhkan manajemen yang benar-benar profesional. Para pakar sependapat bahwa mutu yang dimaksud adalah standar hasil yang didasarkan atas kriteria dan prosedur tertentu, sehingga mampu menyeimbangkan harapan dan kepuasan pelanggan dengan kesinambungan hidup suatu perusahaan atau institusi yang melayani kepentingan umum semisal lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kecenderungan terhadap mutu adalah suatu keharusan sekaligus kebutuhan yang diperhitungkan dan diprioritaskan dalam mengelola satuan-satuan pendidikan pada skala nasional maupun di daerah-daerah.

Pengembangan sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan untuk menciptakan mutu pendidikan. Karena manusia adalah subyek dan obyek dari pendidikan, maka sumber daya yang dimiliki memerlukan pengembangan dan peningkatan. Sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan dan kompetensi tertentu, akan mendorong perbaikan suatu proses mutu yang berkesinambungan. Rendahnya mutu pendidikan suatu negara, dapat diukur dari seberapa besar sumber daya manusia yang menggerakan pendidikan telah dikembangkan dan ditingkatkan. Pengembangan SDM pendidikan di Indonesia pada kenyataannya masih berbenturan dengan banyak faktor, diantaranya; kebijakan birokrasi pemerintah yang belum terfokus untuk membenahi pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM pendidikan yang belum maksimal, rendahnya anggaran pendidikan, sistem pendidikan nasional yang terlambat dibenahi karena berbagai kepentingan politik penguasa, dan sebagainya.

Lembaga pendidikan adalah lembaga ilmiah yang mewadahi berbagai kepentingan dan harapan masyarakat. Sebagai lembaga publik, tidak ada pilihan lain, para penyelenggara pendidikan (Pemerintah melalui Depdiknas dan unsur Pemerintah Daerah sampai pada satuan-satuan dan jenjang pendidikan), mutlak mengevaluasi berbagai permasalahan yang terjadi, menganalisis dan merencanakan implementasi mutu pendidikan nasional melalui pengem-bangan SDM yang handal dan berkualitas. Standarisasi pendidikan dengan kualifikasi dan kompetensi yang ditentukan sesuai perundang-undangan, sudah saatnya menjadi prioritas utama dalam jangka waktu dekat. Era baru yang penuh kompetisi telah dimulai, semua negara sementara membaca peluang untuk memenangkan persaingan itu melalui penciptaan sumber daya manusia yang siap dipekerjakan pada semua bidang. Produk-produk unggulan dengan kualitas dan kemasan menarik sudah diluncurkan dan menarik perhatian konsumen di berbagai negara. Bagaimana dengan Indonesia? Disinilah letaknya permasalahan mengapa pengembangan sumber daya manusia dianggap sangat penting.

Refleksi, aksi dan koreksi adalah nilai dan itikad baik semua pihak untuk menyadari bahwa sebenarnya masalah-masalah yang dihadapi sebagai suatu bangsa perlu dimaknai sebagai suatu masalah bersama bersama dan tanggungjawab bersama untuk memikirkan jalan keluarnya. Oleh karena itu secara sinergis, diperlukan aksi bersama untuk membangun kesadaran kolektif bahwa kemajuan bangsa Indonesia harus menjadi prioritas utama. Semua pihak tanpa memandang suku, agama dan etnis sudah saatnya saling bahu-membahu bekerja keras untuk kepentingan kemajuan bangsa Indonesia.

Bahwa selama ini pendidikan pada tataran nasional bahkan di daerah-daerah masih berkutat soal masalah-masalah yang muncul setiap tahun tetapi belum tuntas ditangani. Masalah-masalah pendidikan yang dapat diuraikan di sini diantaranya; minimnya anggaran, kurikulum yang belum terarah serta konsisten dilaksanakan, lemahnya kepemimpinan dan pengawasan, belum berbanding lurus tingkat pendidikan, program sertifikasi dan kesejahteraan guru dengan kualitas pembelajaran, belum meratanya pemenuhan sarana dan prasarana penunjang, belum kondusifnya budaya dan iklim pembelajaran yang mendorong kreatifitas guru dan siswa, serta kecenderungan terhadap mutu sesuai standar yang ditetapkan masih sebatas pada dokumen semata dan bukan pada aspek implementasi. Namun apakah dengan melakukan refleksi dan koreksi, lantas dapat menjadi pendorong terwujudnya aksi dan implementasi di lapangan?

Dari segi mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia, Indonesia memang masih tertinggal dengan negara-negara lainnya. Tetapi patut diapresiasi pula bahwa Indonesia sudah dikenal sebagai bangsa yang kreatif dan mampu beradaptasi dengan perkembangan dan kemajuan IPTEK. Hal ini tentu bernilai positif, namu jika segala sesuatu yang diterapkan di Indonesia adalah hasil jiplakan atau adopsi dari negara lain, maka lambat-laun ciri-khas ke-Indonesia-an yang seharusnya menjadi muatan sistem, kultur dan muatan pembelajaran pada skala pendidikan nasional menjadi *kehilangan roh* dan identitasnya cenderung *berwajah ganda* dan tidak mandiri. Sebagai bangsa yang kaya dengan nilai-nilai sosial, budaya, etika dan kearifan-kearifan lokal yang unggul dan bermartabat, maka seyogianya Indonesia mengembangkan sendiri gagasan-gagasan pendidikan yang *berwajah* Indonesia namun demikian tetap menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan pendidikan secara global.

Bab 15
Sistem Informasi Manajemen SDM

A. Deskripsi Sajian

Lembaga-lembaga usaha dan organisasi layanan publik termasuk pendidikan, memiliki tingkatan struktur, sumber daya dan medan layanan yang memerlukan suatu sistem informasi. Sistem informasi SDM dirancang untuk memperpendek rentang kendali, meningkatkan kapasitas layanan dan mampu menjawab berbagai kebutuhan organisasi baik internal maupun eksternal. Sistem informasi yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia dimaksudkan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengontrol, mengendalikan, dan mengkomunikasikan segenap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Melalui seperangkat alat, metode dan sistem yang pada gilirannya dirancang sebagai bentuk prosedur sistematik untuk pengumpulan, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk meningkatkan keputusan SDM.

Sebuah sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) adalah sistem terpadu yang dirancang untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan SDM. Dalam kaitan itu, setiap orang yang bekerja dalam organisasi secara internal, tidak hanya berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetapi mutlak mengetahui perkembangan dan perubahan yang terjadi di tempat kerjanya. Perubahan-perubahan yang terjadi dapat bermula dari kebijakan, peraturan, ketentuan baru, mekanisme perekrutan, prosedur penggajian, kompensasi dan tunjangan yang ditetapkan pihak manajerial karena tuntutan perkembangan dan atau persaingan antar organisasi yang memerlukan penetapan ulang arah dan tujuan organisasi. Meskipun sebagian besar sistem informasi sumber daya manusia tidak harus terkomputerisasi, namun setiap perkembangan yang terjadi dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap masa depan organisasi dan karyawan, harus diketahui melalui suatu sistem informasi yang dirancang untuk dapat diakses secara luas dalam lingkup suatu organisasi.

Terdapat dua tujuan utama sistem informasi manajemen sumber daya manusia, pertama: untuk meningkatkan efisiensi dengan data pada karyawan dan kegiatan kompilasi sumber daya manusia, dan kedua: karena lebih strategis dan terkait dengan perencanaan SDM. Data mengenai karyawan, proses, dan hasil pekerjaan yang terdokumentasi secara baik, akan sangat membantu organisasi dalam merumuskan kebijakan-kebijakan pengembangan ke depan. Karyawan atau para manajer, memiliki hak dan kewajiban baik dalam mengakses informasi, juga dapat berpartisipasi untuk memberikan gagasan dan pandangan mengenai kebutuhan dan kesejahteraan serta pengembangan kinerja mereka.

B. Pengertian Sistem Informasi Manajemen SDM

Menurut Slamet (2007), sistem informasi manajemen dibangun untuk mendukung proses yang berjalan dalam organisasi, di mana tercakup didalamnya antara lain: proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Secara akurat sistem informasi manajemen harus dapat memberikan informasi mengenai kondisi riel organisasi. Salah satu bagian dari sistem informasi manajemen yang penting adalah *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia* (SISDM), karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan pilar fungsi utama organisasi dalam mendukung pola penentuan strategi dan kebijakan secara terpadu. Keputusan-keputusan sumber daya manusia yang sehat harus didukung oleh informasi mengenai sumber daya manusia yang baik.

Sistem SDM merupakan prosedur sistematik untuk mengumpulkan, menyimpan, mengambil dan memvalidasi data oleh organisasi mengenai sumber daya manusia, dan kegiatan-kegiatan personalia. Adanya komputer telah menyederhanakan tugas untuk menganalisis data dalam jumlah sangat besar, dan dapat menjadi bantuan yang tak ternilai dari manajemen sumber daya manusia, dan pemrosesan penggajian sampai penyimpanan dokumen. Dengan peranti keras, peranti lunak, dan basis data komputer, organisasi tidak hanya dapat menyimpan catatan dan informasi yang lebih baik, tetapi juga untuk mengambilnya dengan mudah. Sistem informasi sumber daya manusia (*human resource information system-HRIS*) adalah sistem terintegrasi yang menyediakan informasi yang digunakan dalam pembuatan keputusan sumber daya manusia. Antara pihak manajerial dan karyawan, terdapat suatu sistem informasi yang mengintegrasikan kepentingan organisasi maupun kepentingan para pekerja.

C. Tujuan Sistem Informasi Manajemen SDM

Setiap sistem yang dirancang dalam suatu organisasi, akan selalu bermuara pada upaya mendukung produktifitas organisasi. Sistem informasi sumber daya manusia akan bermanfaat, jika pengelola organisasi khususnya yang menangani setiap pekerja, mampu memanfaatkan dan mengelolanya dengan baik. Organisasi yang memiliki sistem yang baik, akan menunjang efektifitas programnya, sebaliknya jika sistem yang digunakan tidak menjawab kebutuhan internal organisasi, maka akan menjadi masalah serius dan tentu berdampak negatif untuk jangka waktu tertentu. Dalam kaitan dengan sistem informasi, pihak manajerial mutlak memerlukan metode dan strategi tertentu, agar sumber daya yang dimiliki organisasi itu dapat direncanakan, diorganisir, dipimpin, dan dikendalikan sesuai arah dan tujuan organisasi.

Slamet, (2007) mengatakan, sistem informasi sumber daya manusia mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi. Tujuan pertama adalah untuk efisiensi administrasi dan operasional, dan tujuan lainnya adalah untuk efektifitas. Tujuan utama sistem informasi sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efisiensi, di mana data pada karyawan dan aktifitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan lebih efisien dan dengan lebih sedikit pekerjaan tulis-menulis dengan adanya otomatisasi, dan tersedianya informasi yang lebih baik, seperti di internet. Tujuan kedua sistem informasi sumber daya manusia adalah lebih strategik dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Dengan mempunyai data yang

mudah diakses akan membuat perencanaan sumber daya manusia dan pembuatan keputusan manajerial didasarkan lebih banyak pada informasi dari pada mengandalkan persepsi dan intuisi manajerial.

D. Model Sistem Informasi SDM

Secara teoritis, sistem informasi sumber daya manusia terbagi atas empat model, yaitu: model industri (*industrial model*), model investasi (*investment model*), model keterlibatan (*involvement model*), dan model high-flex (*high flex model*). Masing-masing model dijelaskan di bawah ini.

a. Model industri (*industrial model*); praktisi-praktisi yang pertama adalah pimpinan, yang merekrut, memecat dan mengawasi para pekerja. Dari waktu ke waktu lebih mengkhususkan yang mengambil peran sumber daya manusia.
b. Model investasi (*investment model*); model investasi dimunculkan dengan berfokus pada pemberian pertimbangan terhadap karyawan (dibandingkan dengan mengendalikan mereka), memperkaya pekerjaan, ketenaga-kerjaan seumur hidup, dan investasi-investasi di dalam sosialisasi karyawan dan hubungan ganti rugi jangka panjang.
c. Model keterlibatan (*involvement model*); model keterlibatan dimaksudkan untuk memberikan kepercayaan kepada karyawan agar dapat memberikan gagasan dan pendapat mereka. Dengan melibatkan gagasan karyawan, mereka akan lebih senang bekerja di dalam suatu organisasi. Meningkatkan peran katerlibatan karyawan dalam organisasi, lebih banyak ditekankan para pakar manajemen karena dapat meningkatkan profesionalitas mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
d. Model high-flex (*high flex model*); model ini dapat diperankan dalam proses memberikan pelatihan secara baik kepada karyawan. Model ini akan mengembangkan fungsi sumber daya manusia. Organisasi dipahami sebagai sebuah himpunan yang terdiri gabungan-gabungan antar kelompok dan perserikatan dalam organisasi karyawan.

Model-model yang disajikan di atas pada dasarnya merupakan bentuk gagasan baru yang menawarkan sebuah sistem informasi bagi suatu organisasi/perusahaan. Mungkin saja ketika model ini diterapkan pada organisasi lainnya akan mengalami kendala atau memerlukan penyesuaian-penyesuaian. Setiap model yang sistem informasi yang diterapkan sangat bergantung pada daya dukung dan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Ada sistem informasi tertentu yang tidak cocok diterapkan pada organisasi lain, tetapi mungkin saja bagi organisasi lainnya sangat relevan. Hal ini sangat bergantung pada ciri, sifat dan bentuk organisasi itu. Kebutuhan setiap organisasi berbeda satu dengan yang lain, sehingga memerlukan sistem, model dan mekanisme perancangan informasi yang disesuaikan dengan bentuk dan tujuan organisasi.

Raymond Mcleod (2007) mengemukakan gagasan penting mengenai model dari sistem informasi sumber daya manusia berupa subsistem input, database, dan output yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Subsistem Input; Subsistem input merupakan kombinasi standar dari pengolahan data, penelitian dan intelijen. Subsistem input ini terdiri dari :

- Sistem Informasi Akutansi; Sistem informasi akuntansi menyediakan data akuntansi bagi sistem informasi sumber daya manusia sehingga database berisi gambaran yang lengkap dari sumber daya manusia, baik berupa keuangan maupun non keuangan. Elemen sumber daya manusia relatif lebih permanen dan bersifat non-keuangan seperti nama pegawai, jenis kelamin, tanggal lahir, pendidikan, dan jumlah tanggungan. Data keuangan seperti upah per jam, gaji bulanan, pendapatan kotor saat ini, dan pajak penghasilan tahun berjalan.
- Subsistem Penelitian Sumber Daya Manusia; Subsistem penelitian sumber daya manusia mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus, contohnya penelitian suksesi, analisis dan evalusi jabatan, dan penelitian keluhan.
- Subsistem Intelijen Sumber Daya Manusia; Subsistem ini mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan perusahaan. Elemen lingkungan yang menyediakan data ini meliputi pemerintah, pemasok tenaga kerja, serikat pekerja, masyarakat global, dan sebagainya.

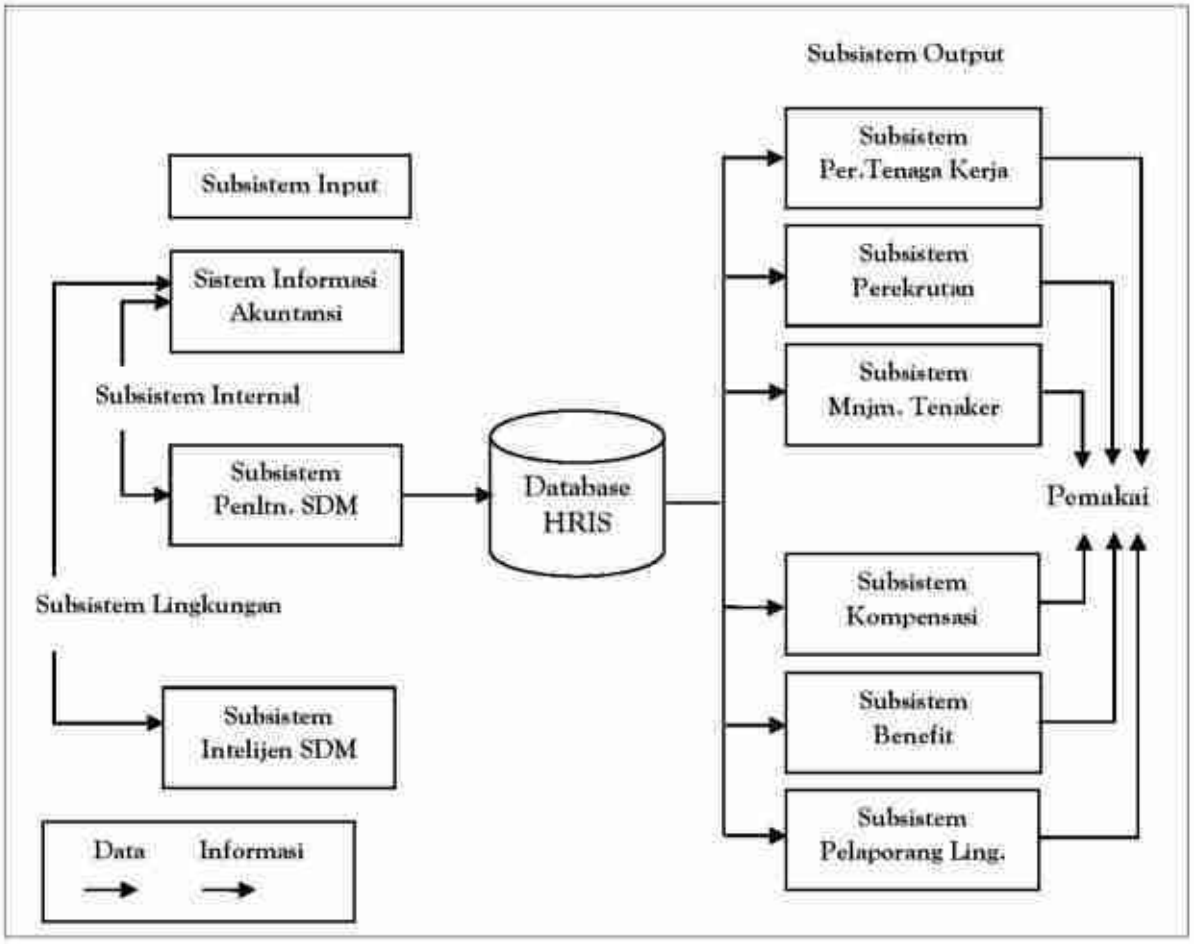
2. Database Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

   Database yang digunakan adalah sistem berbasis komputer, meliputi :
   - Isi Database; database sistem informasi sumber daya manusia dapat berisi: (a) data pegawai seperti tanggal lahir, nama, departemen, jabatan, tingkat pendidikan, dan lain sebagainya, dan (b) data non-pegawai mengidentifikasi data mengenai organisasi di lingkungan perusahaan seperti agen tenaga kerja, akademi dan universitas, serikat pekerja, dan pemerintah.
   - Lokasi Database Sistem Informasi Sumber Daya Manusia; sebagian database sistem informasi sumber daya manusia ditempatkan pada komputer sentral perusahaan. Database yang lain bisa berada di divisi khusus seperti pada divisi operasi lain dan di luar Pusat pelayanan.
   - Perangkat Lunak Manajemen Database; perangkat lunak yang digunakan dalam mengelola Database sistem informasi sumber daya manusia perusahaan contohnya IMS, FOCUS, DB2, dan lain-lain.

3. Subsistem Output; bagian ini adalah hasil pengolahan data sumber daya manusia perusahaan.
   - Subsistem Perencanaan Angkatan Kerja; bagian ini meliputi kegiatan yang memungkinkan manajemen untuk mengindentifikasi kebutuhan pegawai di masa mendatang seperti penyusunan bagan organisasi, peramalan gaji, analisi atau evaluasi jabatan.
   - Susbsistem Perekrutan; bagian ini mengidentifikasi dua bentuk aplikasi perekrutan yaitu penelusuran pelamar dan pencarian internal.
   - Susbsistem Manajemen Angkatan Kerja; bagian ini meliputi penilaian kerja, pendidikan dan pelatihan, pengendalian posisi, relokasi, keahlian/kompetensi, dan pendisiplinan.
   - Subsistem Kompensasi; bagian ini meliputi segala bentuk informasi yang berkaitan dengan balas jasa terhadap yang telah dikerjakan karyawan, yaitu; peningkatan penghargaan, gaji, kompensasi eksekutif, insetif bonus, dan kehadiran.

- Subsistem Benefit; aplikasi dalam subsistem ini umunya sangat rumit dan sukar dilaksanakan. Subsistem benefit ini seperti berapa besar pensiun yang diperoleh seorang karyawan pada akhir masa kerjanya.
- Subsistem Pelaporan Lingkungan; bagian ini ditujukan untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan pada pihak berkepentingan di luar lingkungan perusahaan seperti pemerintah dan serikat kerja.

Gambar: 15.1 Sistem Informasi Manajemen SDM



Adaptasi dari Raymond Mcleod. Jr (2007)

E. Kegunaan Sistem Informasi Manajemen SDM

Sistem informasi sumber daya manusia mempunyai banyak kegunaan dalam sebuah organisasi. Yang paling mendasar adalah otomatisasi dari sistem penggajian dan aktifitas tunjangan. Dengan sistem informasi sumber daya manusia, catatan waktu karyawan dimasukkan ke dalam sistem, serta pengurangan yang sesuai dan penyesuaian karyawan lainnya akan tercermin dalam cek gaji akhir. Sebagai hasil dari pengembangan dan penerapan sistem informasi sumber daya manusia dalam banyak organisasi, beberapa fungsi penggajian telah dialihkan dari bagian akuntansi ke bagian sumber daya manusia. Di atas aktifitas dasar ini, banyak aktivitas sumber daya manusia lainnya dapat diuntungkan dengan penggunaan sistem informasi sumber daya manusia (Slamet, 2007).

Selain itu, masih ada kegunaan lain dari sistem informasi SDM yang diimplemen-tasikan dalam suatu organisasi, yaitu untuk: (a) memeriksa kapabilitas karyawan saat ini untuk mengisi lowongan yang diproyeksikan; (b) menyoroti posisi pemegang jabatan yang akan dipromosikan, akan pensiun atau akan diberhentikan; (c) menggambarkan pekerjaan yang spesifik atau jenis pekerjaan yang mempunyai tingkat perputaran, pemecatan, ketidakhadiran, kinerja dan masalah yang tinggi yang melebihi kadar normal; (d) mempelajari komposisi usia, suku, jenis kelamin, pendidikan, dan lain-lain; (e) mengantisipasi kebutuhan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan; (f) perencanaan SDM untuk mengantisipasi pergantian dan promosi; (g) laporan kompensasi untuk memperoleh informasi tentang pembayaran pada karyawan; (h) riset SDM; dan (i) penilaian kebutuhan pelatihan.[22] Selain kegunaan yang diuraikan di atas, sistem informasi SDM yang dirancang pada hakikatnya berguna untuk mendukung aspek perencanaan SDM, perekrutan, sosialisasi, pelatihan/pengembangan SDM, dan penilaian kinerja setiap pegawai. Hal ini dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

Perencanaan SDM	Sistem informasi SDM berguna untuk membantu mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan.
Perekrutan	Mempermudah dalam pengambilan keputusan rekrutmen karyawan.
Sosialisasi	Membantu SDM beradaptasi dengan kondisi/lingkung-an baru perusahaan.
Pelatihan/ Pengembangan SDM	Merefleksikan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja SDM dan mengidentifikasi kebutuhan kemampuan dan untuk menentukan klasifikasi tertentu
Penilaian kinerja	Untuk dapat membandingkan antara kinerja secara individu/organisasi dengan standar yang telah ditentukan.

Tabel: 15.1 *Dukungan sistem informasi sumber daya manusia* (Anonymous:4)

F. Merancang Sistem Informasi Manajemen SDM

Dalam merancang sistem informasi sumber daya manusia yang efektif, para pakar menyarankan untuk memulai dengan pernyataan mengenai data yang harus dimasukkan. Pertanyaan yang harus diajukan adalah: (1) informasi apa yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan mengenai orang-orang dalam organisasi? (2) untuk kegunaan apakah informasi tersebut? (3) dalam format seperti apakah hasil akan dipresen-tasikan agar sesuai dengan dokumen organisasional lainnya? (4) siapakah yang membutuhkan informasi tersebut? dan (5) kapan dan seberapa sering informasi tersebut dibutuhkan?

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan itu akan membantu pemilihan secara tepat peranti keras dan peranti lunak yang dibutuhkan. Para ahli merekomendasikan dibentuknya formasi dari sebuah tim proyek dan dilakukan perencanaan secara ekstensif. Tim tersebut meliputi perwakilan dan beberapa departemen dalam organisasi, termasuk staf sumber daya manusia dan spesialis informasi manajemen. Tim tersebut berfungsi sebagai komite yang mengarahkan untuk meninjau kebutuhan pengguna, mengidentifikasi kapabilitas sistem yang diinginkan, meminta dan memeriksa tawaran dari vendor peranti lunak dan peranti keras, serta mengidentifikasi proses implementasi yang diperlukan untuk memasang sistem tersebut.

Mengaksaes SISDM melalui Intranet dan Ekstranet memberikan peningkatan secara dramatis dalam penggunaan Internet telah membangkitkan baik kemungkinan maupun kekhawatiran pada para profesional sumber daya manusia, terutama ketika membangun

[22] Anonymous, *Sistem Informasi SDM*, hlm. 17

intranet dan ekstranet. Intranet adalah sebuah jaringan organisasional yang beroperasi melewati Internet. Pertumbuhan dalam penggunaan intranet sumber daya manusia untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi sumber daya manusia telah cukup menggemparkan. Ekstranet (extranet) adalah jaringan yang terhubung dengan Internet yang memberikan karyawan akses pada informasi yang disediakan oleh entitas eksternal.

Sebagai contoh, dengan ekstranet, karyawan dapat mengakses informasi tunjangan yang dikelola oleh sebuah administrator tunjangan pihak ketiga. Dalam situasi lainnya karyawan dapat mengakses informasi penggajian mereka dari penyedia layanan penggajian dan mendaftarkan permintaan perjalanan mereka pada sebuah penyedia layanan perjalanan eksternal. Baik untuk ekstranet maupun intranet, keamanan adalah panting untuk mencegah akses dan penggunaan yang tidak berizin dan tidak semestinya. Penggunaan dari sistem dan sistem informasi berbasis Web memungkinkan unit sumber daya manusia dalam organisasi menjadi lebih efisien secara administratif dan dapat menangani masalah perencanaan sumber daya manusia yang lebih strategis dan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Organisasi menggunakan opsi sistem informasi SDM berbasis Web ini dalam empat cara utama:

a. Papan bulletin: informasi mengenai kebijakan personal, pengumuman lowongan kerja, dan materi pelatihan dapat diakses oleh karyawan secara global.
b. Akses data: dengan terhubung pada basis data, ekstranet atau intranet memungkinkan karyawan sentiri untuk mengakses informasi yang berguna. Hal ini membebaskan waktu bagi anggota staf sumber daya manusia yang sebelumnya harus menghabiskan banyak waktu untuk menjawab pertanyaan rutin karyawan.
c. Swalayan karyawan: banyak intranet menggunakan opsi swalayan karyawan organisasi di mana para karyawan dapat memperbarui tunjangan karyawan, dan merespons lowongan pekerjaan di lokasi lain. Jelas sekali, bahwa memelihara keamanan adalah sangat penting ketika opsi swalayan karyawan tersedia.
d. Hubungan yang diperpanjang: dengan mengintegrasikan ekstranet dan intranet memungkinkan basis data vendor dari layanan sumber daya manusia dan pemberi kerja agar terhubungkan sehingga data dapat dipertukarkan secara elektronis. Juga, karyawan dapat berkomunikasi secara langsung ke seluruh dunia untuk mengirimkan dan menerima detail pribadi (Slamet, 2007).

Dalam kaitan dengan membahas konsep sistem informasi sumber daya manusia, satu hal yang menjadi perhatian bersama adalah bahwa prinsip untuk menerapkan sebuah sistem informasi tidak lagi menjadi pilihan, tetapi merupakan kebutuhan. Sebuah sistem yang terintegrasi tidak saja bermanfaat secara internal organisasi, tetapi juga dapat menjangkau aspek-aspek eksternal organisasi. Sistem informasi pada gilirannya dapat dimanfaatkan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan sumber daya manusia yang berkepentingan dalam suatu organisasi. Sistem informasi tidak saja berkaitan dengan proses menyimpan, mengola, memvalidasi, dan mengintegrasikan data dan informasi mengenai aktivitas yang berlangsung dalam organisasi. Jangkauannya mutlak menyentuh proses informasi dan komunikasi antara karyawan dan manajer, tetapi mencakup aktivitas organisasi yang terkontrol melalui sebuah mekanisme komputerisasi dan jaringan internet dan ekstranet.

Organisasi yang bertumpuh pada prioritas pengembangan sistem informasinya, akan mudah terpublikasi sehingga mendapat dukungan masyarakat atau dunia industri. Memang tidak semua aktivitas organisasi dapat dipublikasi, tetapi jika kepentingannya bertalian dengan mempromosikan produk dan kompetisi, maka sangat menguntungkan. Sistem informasi yang dirancang sesungguhnya mengarah pada terbangunnnya sinkronisasi antar komponen yang beraktivitas dan berinteraksi. Setiap input, proses, *output* dan *outcome* organisasi memerlukan dokumentasi yang menggambarkan aktivitas produksinya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia adalah suatu aktifitas yang tidak saja bertalian dengan data, informasi, dokumentasi dan aktifitas, tetapi juga mekanisme prosedural untuk mengintegrasikan proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengkomunikasian berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, utamanya adalah manusia sebagai potensi dan aset terbesar dalam suatu organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Adekola, Bola. 2011. *Career Planning And Career Management As Correlates For Career Development and Job Satisfaction. A Case Study Of Nigerian Bank Employees*. Australian Journal of Business and Management Research. Vol.1 No.2. May.

Amtu, Onisimus, 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah, Konsep, Strategi dan Implemetasi*. Bandung: Alfabeta. Cetakan 1.

_____ 2014. *Membenahi Pendidikan di Wilayah Kepulauan*. Bandung: Alfabeta. Cetakan 1.

_____ 2015. *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. Cetakan 1.

Armstrong, Michael, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page London and Philadelphia. Tenth edition.

Arikunto, Suharsimi. 1997. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Bascia., N. 2005. *International Handbook of Educational Policy*.Vol. 13. Published by Springer.

Barthos, Basir. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta; Bumi Aksara.

Badan Pusat Statistik. 2015. *Indeks Pembangunan Manusia* 2014.

Danim, S. 2000. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

Danim, Sudarwan & Kahiril. 2010. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.

David, Fred R., 2005. *Manajemen Strategis*. Jakarta; Salemba Empat. Edisi 10

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index

Depdiknas. 2004. *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2005-2009*.

Depdiknas. 2008. *Buku Pedoman Penilaian Kinerja Guru*.

Depdiknas. 2009. *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2010-2014*.

Depdikbud. 2015. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019*.

Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Flippo, Edwin B. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta; Penerbit Erlangga. Edisi Keempat.

Gibson, I. & Donnelly, 1997. *Organizations Behaviour, Structure, Processes*, 9Ed, Richard D. Irwin. Inc.

Goodhue, D.I & Thompson. R. L. 1995. *Task-Technology and Individual Performance*. Mis Quarterly, Juni 213-236.

Grinder, A. 1978. *Adolescence*. New York : John Willey & Sons.

Hariandja, M.T. Efendi. 2002. Manajemen *Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.

Hasibuan, MSP, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, Husaini. 2009. Manajemen. *Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Johnson, D.W & Johnson, J.P. 1991. *Joining Together. Group Theory and Group Skills.* Fourth Edition. New York : Pemtice-Hall, Inc.

Johnson, D.W. 1993 *Reaching Out: Interpersonal Effeciveness and Self-actualization*. Boston: Allyn and Bacon.

Jones J. James & Walters. L. Donald. 2008. *Human Resource Management in Education*. (*Terjemahan; Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*). Yogyakarta; Q-Media.

Kemendikbud. 2012. *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru. Materi Pendidikan dan Latihan Profesi Guru*.

Kemendikbud. 2012. Buku *Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.*

Kemendikbud. 2013. *Infografi Pendidikan Tahun 2011-2012.*

Kemendikbud. 2014. *Buku Pedoman Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah/Madrasah.*

Kemendikbud. 2015. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019.*

Kemendikbud. 2015. *Buku Kerja Pengawas Sekolah.* (Revisi)

Lefrancois, Guy. R. 1995. *Theories of Human Learning*. Kro: Kros Report.

Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Mananjemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mantja, Willem, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. (Materi Kuliah Program Pasca Sarjana, Prodi Manajemen Pendidikan, UNNES.

Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumer Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Makmun. 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Bandung: PPS IKIP.

Mathis, Robert L. & Jackson H. John. 2010. *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning. Thirteenth Edition.

Matheson, David & Matheson, James E. 1998. *The Smart Organization : Creating Value Through Strategic R&D*. Harvard Business School Press.

Murray,.R. Thomas, (ed). 1983. *Politics and Education, Cases From Eleven Nations*. Pergamon Press Inc., Maxwell House, Fairview Park, Elmsford, New York 10523, U.S.A.

Mcleod, Raymond, et al. 2007. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta; Salemba Empat Patria Edisi 10.

Mulyasa, E. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Omebe, A. Chinyere. 2014. *Human Resource Management In Education: Issues And Challenges*. British Journal of Education, Vol.2,No.7,pp.26-31, December.

Overton, Rodney, 2007. *Managing Human Resources*. Australia: Martin Books Pty Ltd.

Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta.

Purwanto, Ngalim, M. 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rothwell J. William & H. C. Kazanas. 2003. *Planning and Managing Human Resources Strategic Planning For Human Resources Management*. Published by Human Resource Development Press, Inc.

Rivai, Veithzal, Dato' Ahmad Fawzi, Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal, 2001. *Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf*. Jurnal Ekonomi Perusahaan, Juli.

Robbins, Stephen P. 2009. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sahertian, Piet, A. 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Siagian, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2004. *Management Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE Yogyakarta.

Slamet, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: UNNES Press.

Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Soetjipto & Kosasi, Raflis. 2007. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sudjana, Nana. 2006. *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Depdiknas

Stredwick, John, 2005. *An Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Elsevier Ltd.

Sulipan. 2000. *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta: Tugu.

Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tilaar, H.A.R & Nugroho, R., 2008. *Kebijakan Pendidikan. Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Triandis, H.C., 1980. *Attitudes and Attitudes Change*. John Weley and Sons Inc, New York.

Ulfatin, Nurul & Triwiyanto, Teguh. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta; RajaGrafindo Persada.

Wursanto. 2003. *Manajemen Kepegawaian 1*. Yogyakarta: Kanisius.

Williamson, Colvin & McDonald. 2008. *Human Resource Management*. Published by Tearfund. A Company Limited by Guarantee.

Undang-Undang dan Peraturan

Undang-Undang. Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan*.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintahan Daerah* (telah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 *Tentang Pemerintahan Daerah*).

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*.

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 Tentang *Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota*.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 *Tentang Guru*.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 *Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 *Tentang Daftar Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/III/PB/2011 dan Nomor 6 Tahun 2011, *Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.

Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 *Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 *Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.

Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008, *Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*.

Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 *Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah*.

Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 *Tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah*.

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah*.

Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014 *Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.

Permendikbud Nomor 17 Tahun 2015 *Tentang Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah*.

Permanpan-RB nomor 16 Tahun 2009 *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.

Permanpan-RB nomor 21 Tahun 2010 *Tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya*.

Website:

NASA Langley Research Center. 2006. *Guide to Career Path Development Plans* (http://ohcm.larc.nasa.gov/CPPT/CPP_Guide.pdf)

https://sumberbelajarsmkn10.wordpress.com/

RIWAYAT PENULIS

Onisimus Amtu, lahir di Desa Wiratan, Pulau Dawelor, Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD), Provinsi Maluku. Menyelesaikan pendidikan S1 Pendidikan Agama Kristen (PAK) di STAKPN Ambon tahun 2003, dan semenjak tahun 2005 menjadi dosen tetap pada almamaternya sampai sekarang. Tahun 2010 meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) di Universitas Negeri Semarang (UNNES). Selain sebagai Dosen, semenjak tahun 2016, penulis terpilih sebagai Asesor Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Provinsi Maluku. Beberapa karya tulisnya telah diterbitkan oleh CV. Alfabeta Bandung antara lain; *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (2011), *Membenahi Pendidikan di Wilayah Kepulauan* (2014), dan *Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah* (2015). Kini menjabat sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Agama Kristen (PAK) Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN) Ambon periode kedua (2016-2020).