

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DALAM MENINGKATKAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* (KEUNGGULAN BERSAING) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (LPI)

Asnik Khuroidah¹ Binti Maunah²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

asnikkhuroidah85601@gmail.com

Abstract: This journal describes human resource management in increasing competitive advantage in Islamic educational institutions. The focus of this journal is 1) Human resource management which uses Daming theory, namely planning (Plan), implementation (Do), evaluation (check), follow-up (action), 2) Competitive Advantage (competitive advantage), 3) Human Resource Management in Improving Competitive Advantage (Competitive Advantage). The purpose of writing this scientific journal is to describe human resource management in increasing competitive advantage. This journal uses a library analysis method, namely by utilizing library resources to obtain theories and limiting activities only to library collection materials and other factual references.

Keywords: HRM, *Competitive Advantage* (*Competitive Advantage*), LPI.

Abstrak: Jurnal ini menguraikan tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) pada lembaga pendidikan Islam. Adapun fokus pada jurnal ini adalah 1) Manajemen sumber daya manusia yang didalamnya menggunakan teori Daming yaitu perencanaan (*Plan*), pelaksanaan (*Do*), evaluasi (*check*), tindak lanjut (*action*), 2) *Competitive Advantage* (keunggulan bersaing), 3) Manajemen Sumber daya manusia dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing). Tujuan penulisan jurnal ilmiah ini adalah untuk memaparkan tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Jurnal ini menggunakan metode analisis kepustakaan yaitu dengan memanfaatkan sumber perpustakaan untuk memperoleh teori - teori dan membatasi kegiatan hanya pada bahan-bahan koleksi perpustakaan dan rujukan faktual lainnya.

Kata kunci : MSDM, *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing), LPI.

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di muka bumi untuk mengelola sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia dan seluruh alam semesta. Sebagaimana terdapat dalam Al-qur'an surat Al-Jasiyah ayat 13 yang berbunyi:

وَسَخَّرْنَاكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: "Dan dia telah menundukkan untukmu

apa yang ada dilangit dan di bumi semuanya (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda kekuasaan Allah bagi kaum yang berfikir." (Q.S. Al-Jasiyah:13).

Ayat di atas memperjelas bahwa sumber daya manusia yang ada harus dikelola dengan baik dan benar karena merupakan amanah yang harus diemban manusia sebagai bentuk pertanggungjawabannya kelak diakhirat. Untuk itu, dalam perspektif Islam terlihat jelas bahwa pendidikan sangat berperan penting dalam rangka melahirkan sumber daya manusia handal dan mampu menjawab tantangan zaman yang semakin ketat.

Lembaga pendidikan Islam bertanggungjawab dalam mewujudkan cita-cita, mencerdaskan kehidupan bangsa dalam membentuk kepribadian berbudi luhur yang bisa mempersiapkan SDM berkualitas dan mampu berkompetisi dalam persaingan global sehingga dapat menciptakan mutu pendidikan di sekolah. Berkaitan dengan hal itu, maka usaha untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam agar tetap *survive* serta mampu bersaing di era globalisasi sehingga akhirnya memerlukan lembaga pendidikan Islam bermutu.

Kunci utama dalam meningkatkan lembaga pendidikan Islam bermutu terletak pada SDM yang berkualitas salah satunya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Baik atau buruknya perilaku yang dimiliki guru dan karyawan akan mempengaruhi citra lembaga pendidikan tersebut. Disamping itu tentu harus didukung oleh manajemen berkualitas dan melakukan strategi menarik, dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut dari sistem manajemen sumber daya manusia yang maksimal agar mampu mengangkat *competitive advantage* (keunggulan bersaing) pada lembaga pendidikan Islam sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin ketat.

Manajemen SDM diharapkan mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, terutama dalam meningkatkan kinerja SDM sehingga menghasilkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas agar mampu melahirkan siswa unggul dan pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh lembaga lain.

Competitive advantage (keunggulan bersaing) sangat diperlukan oleh lembaga pendidikan sebagaimana ungkapan Dash: “*A competitive advantage exist when a firm has a product or service that is perceived by its target market customers as better than that of its competitors*”. Adanya keunggulan kompetitif ketika lembaga pendidikan memiliki produk serta layanan yang mempunyai *differensiasi* dari pesaingnya.

Differensiasi merupakan upaya sekolah untuk menciptakan perbedaan antara para pesaing baik dari segi konten, konteks, maupun

infrastruktur dalam rangka memberikan nilai yang terbaik kepada pengguna jasa. Diferensiasi yang dipersepsi itu mungkin berasal dari produk/jasa, citra merek, dari teknologi, dari menawarkan fitur-fitur yang unik, dari karyawan yang kompeten, sopan, ramah, dapat dipercaya, komunikatif, atau dari *customer service* (pelayanan pelanggan) yang unik. Jika suatu lembaga berhasil mendiferensiasi produknya, lembaga itu akan memperoleh pengembalian di atas rata-rata dan diferensiasi akan melindungi lembaga dari sensitivitas harga. Empat kapabilitas yang memberikan keunikan dalam bisnis adalah finansial, strategis atau produk, teknologi atau operasional, dan organisasi/lembaga. Untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif itu, kapabilitas organisasi/lembaga seharusnya mendapat perhatian lebih. Kapabilitas organisasi berasal dari praktik manajemen SDM sebagai *competitive advantage* (keunggulan bersaing).

Paparan diatas memberikan gambaran bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan seutuhnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberdayakan seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan pendidikan dengan cara melakukan pengelolaan secara bersama seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui manajemen sumber daya manusia yang ada di lembaga. Pemikiran di atas, secara akademis telah mendorong penulis untuk mengadakan kajian studi literatur terkait makalah yang berisi tentang manajemen sumber daya manusia, *competitive advantage* (keunggulan bersaing, dan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) pada lembaga pendidikan Islam.

Metode Penelitian

Pada penyusunan karya tulis ini, penulis menggunakan metode analisis kepustakaan yaitu dengan memanfaatkan sumber perpustakaan untuk memperoleh teori - teori dan membatasi kegiatan hanya pada bahan-bahan koleksi perpustakaan saja yang berkenaan dengan pembinaan terhadap semangat guru. Penyusunan karya tulis ini didasarkan atas sumber – sumber ilmiah yang kemudian ditulis secara sistematis sesuai kaidah penulisan karya tulis ilmiah dalam

hal ini adalah artikel atau jurnal. Hasil penulisan kemudian di diskusikan bersama audien di dalam ruang diskusi perkuliahan dan selanjutnya dilakukan perbaikan pada penulisan karya tulis ilmiah ini sesuai dengan hasil diskusi dan koreksi secara keseluruhan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia merupakan perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut W. Edwards Deming, siklus manajemen sumber daya manusia menggunakan siklus PDAC yang terdiri atas 3 bagian yaitu *Planning* (perencanaan), *Do* (pelaksanaan), *Check* (evaluasi), dan *Action* (tindak lanjut).

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat fundamental sifatnya bagi organisasi atau institusi, hal ini disebabkan karena perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian yang integral dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan menghasilkan SDM yang berkualitas tinggi sehingga mampu mengelola organisasinya dengan baik.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Priyono & Marnis, *human resource planning or man power palnning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization.* (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi.

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan,

dan pemberhentian karyawan. Jadi, rencana sumber daya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

Ada dua metode perencanaan sumber daya manusia, yaitu metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana sumber daya manusia semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi atau lembaga. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan organisasi atau lembaga. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan dari perencanaannya. Rencana sumber daya manusia semacam ini resiko relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan prosedur perencanaan sumber daya manusia di antaranya sebagai berikut:

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
3. Megelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun jangka waktu rencana sumber daya manusia di organisasi atau institusi adalah sebagai berikut:

1. Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.
2. Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi,

demosi, dan lain-lain.

3. Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain lain.

Menurut Buford dan Bedien dalam Mutohar menetapkan proses perencanaan dalam lima tahap, yaitu penetapan tujuan, penyusunan premis-premis, pengambilan keputusan, penetapan serangkaian tindakan, evaluasi hasil.

1. Tahap *pertama*, penetapan tujuan.
2. Tahap *kedua*, penyusunan premis-premis.
3. Tahap *ketiga*, pengambilan keputusan.
4. Tahap *keempat*, penetapan serangkaian tindakan.
5. Tahap *kelima*, evaluasi hasil.

Menurut Pidarta dalam Winarti, perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan meliputi: (1) peramalan jumlah SDM yang dibutuhkan lembaga pendidikan, (2) jenis keahlian yang dibutuhkan dan berapa banyak SDM yang dibutuhkan untuk masing-masing keahlian, (3) upaa menempatkan SDM pada posisi jabatan yang tepat untuk jangka waktu tertentu secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan lembaga pendidikan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah pengembangan dan strategi dalam penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan yang komprehensif untuk memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan sehingga sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.

B. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia (*Do*)

Pengadaan staf dalam sistem organisasi pendidikan terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilaksanakan, yaitu: (a) pelaksanaan rekrutmen atau penarikan calon tenaga atau sumber daya manusia (*job applicants*), (b) pelaksanaan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (c) penempatan atau penugasan staf (d) pelatihan dan pengembangan, (e) promosi, (f) kompensasi.

1. Rekrutmen

Setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya

adalah melaksanakan rekrutmen. Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang rekrutmen di antaranya sebagai berikut.

Menurut Mathias dan Jakson dalam Yullyanti, rekrutmen merupakan proses menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi guna bekerja di organisasi atau institusi. Menurut Handoko dalam Kurnia dan Santoso, rekrutmen merupakan pencarian dan pemikatan para calon pekerja (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pekerja. Sedangkan menurut Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas-aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Jadi, rekrutmen merupakan keputusan tentang dimana dan bagaimana caranya mencari calon-calon tenaga kerja dengan tujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam organisasi atau lembaga pendidikan. Upaya ini dilakukan oleh lembaga/organisasi agar dapat lebih leluasa dalam memilih tenaga kerja yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan oleh jabatannya.

Proses pelaksanaan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen di antaranya:

- a. Mengidentifikasi Jabatan yang Kosong dan Berapa Jumlah Tenaga Kerja yang dibutuhkan
- b. Mencari Informasi Jabatan melalui Analisis Jabatan
- c. Menentukan dimana Kandidat yang Tepat Harus dicari
- d. Memilih Metode Rekrutmen yang Tepat
- e. Pemanggilan Kandidat yang Memenuhi Persyaratan.

2. Seleksi

Setelah organisasi mendapatkan calon tenaga kerja dari berbagai sumber, maka langkah berikutnya melakukan seleksi. Ada beberapa definisi seleksi menurut beberapa ahli, di antaranya sebagai berikut:

Menurut Handoko, seleksi (*selection*) merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Menurut Casiso, tujuan dari setiap program merupakan untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memilih calon karyawan mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dikerjakan di suatu perusahaan atau instansi.

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang mendukung pelaksanaan pekerjaan serta memilih tenaga kerja yang diinginkan serta untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Martoyo mengatakan bahwa tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Seleksi merupakan proses dua arah dimana organisasi menawarkan posisi kerja dengan kompensasi yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan organisasi.

Berikut adalah proses yang bisa

digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerjameliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Seleksi Administrasi
- b. Wawancara Pendahuluan
- c. Formulir Lamaran Pekerjaan
- d. Pemeriksaan Referensi
- e. Tes Psikologi
- f. Wawancara Lanjutan
- g. Persetujuan Atasan Langsung
- h. Tes atau Pemeriksaan Kesehatan

Dalam proses seleksi ada dua pendekatan yang menonjol, di antaranya:

- a. Pendekatan "*Succesive Hurdles*".
- b. Pendekatan "*Compensatory*".

Dalam pengadaan sumber daya Islam harus mengacu pada *FAST* (*Fathanah, Amanah, Shiddiq, Tabligh*) karena keempat sifat ini oleh calon karyawan sedikit menjamin bahwa mereka memiliki IQ (Kecerdasan Inteligen), kecerdasan emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) yang sudah pasti dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam tahap seleksi calon karyawan akan melalui serangkaian tes dan wawancara. Dalam tes dan wawancara tersebut berguna untuk mengukur kecerdasan dan mengetahui sifat dari calon karyawan.

3. Penempatan

Penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang. Orientasi atau pengenalan bagi setiap pegawai baru harus dilakukan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi pegawai yang akan bekerja sama dengan pegawai lain pada organisasi/lembaga itu. Adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistiyani & Rosidah adalah:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisijabatan-jabatan.

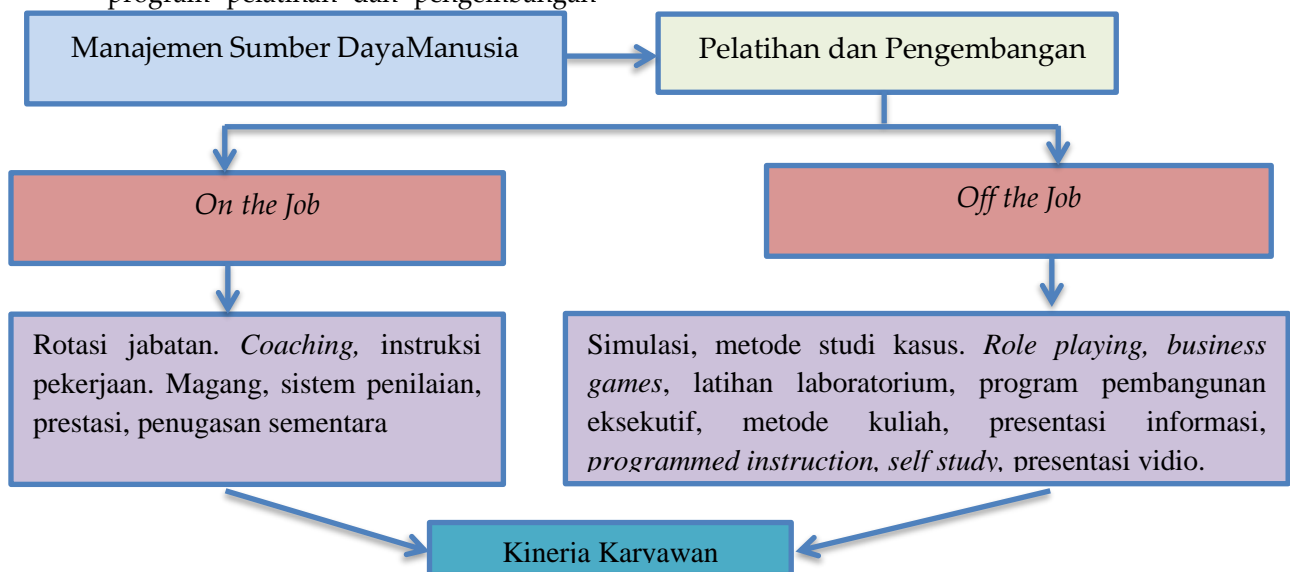
- c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d. Pengadaan (*recruitment*).
- e. Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas.
- f. Mengadakan seleksi pegawai.

Menurut Rivai & Sagala dalam Pusparani mengungkapkan bahwa ada tiga hal yang mendasari keputusan dalam penempatan bagi sumber daya manusia, yaitu:

- a. Efektifitas
- b. Tuntutan Hukum
- c. Pencegahan Separasi (PHK).
- d. Pelatihan & Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Menurut Nawawi menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan terdapat perbedaan yang terletak pada fokus kegiatannya. Fokus kegiatan pelatihan merupakan untuk meningkatkan kemampuan kerja untuk memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang. Sedangkan pada fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia merupakan untuk mempertahankan dan meningkatkan eksistensi organisasi/lembaga sebagai usaha mengantisipasi tuntutan kemajuan masa mendatang.

Dari gambar skema di bawah ini, program pelatihan dan pengembangan



Bagan 1. Skema Pelatihan dan Pengembangan Kinerja
 Sumber: (T. Hani Handoko dalam Irzal, dkk)

dapat dilaksanakan dengan cara *on the job training and off the job training*. *On the job training* merupakan pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segenap pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini biasanya dilaksanakan secara formal dan informal oleh organisasi dalam rangka mengembangkan stafnya. Adapun *off the job training* merupakan model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui pendidikan dan pelatihan maupun kursus-kursus.

Menurut Wursanto dalam Rusdin, sehubungan dengan peningkatan kompetensi pendidik dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pelatihan antarlain seperti berikut ini.

- a. *In House Training* (IHT).
- b. Program Magang.
- c. Belajar Jarak Jauh.
- d. Pelatihan Berjenjang dan Pelatihan Khusus.
- e. Diklat Teknis Berbasis Kompetensi.
- f. Kursus Singkat di LPTK atau Lembaga Pendidikan Lainnya.
- g. Pembinaan Internal oleh Sekolah.

4. Promosi Sumber Daya Manusia

Setiap pegawai yang bekerja pada organisasi/lembaga tentu menginginkan untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada lembaga tersebut. Kesempatan untuk maju dalam organisasi disebut sebagai promosi (naik pangkat). Promosi merupakan perpindahan suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

- a. Prestasi Kerja
- b. Promosi didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.
- c. Senioritas
- d. Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama.

C. Evaluasi Sumber Daya Manusia (*Check*)

Evaluasi merupakan suatu kegiatan atau tindakan yang sistematis dalam upaya menjangkau dan menganalisis informasi yang relevan dengan teknik tertentu untuk membuat keputusan dengan menggunakan seperangkat alat pengukuran sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai. Tujuan dilakukan penilaian secara umum bagi sekolah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah.

Pendapat Gibson bahwa penilaian kinerja yaitu kegiatan membandingkan kinerja actual seseorang dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*)

merupakan suatu sistem pengukuran formal, terstruktur, dalam menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan dalam bekerja, tingkahlaku dan hasil pekerjaan dan tingkat ketidakhadiran untuk melihat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

D. Tindak Lanjut (*Action*)

Action berarti menindak lanjuti atas apa saja yang di dapatkan dari selama tahap pengecekan yaitu lanjutan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi. Tindak lanjut ini bisa berupa kegiatan pengawasan di dalam proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala satuan pendidikan dan pengawas.

Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)

A. Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Keunggulan bersaing hanya data dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesifik dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing. Menurut Ireland, Hosdkinson dan Hitt dalam Sopandi, strategi bersaing merupakan integrasi dan kordinasi dalam melakukan perancangan komitmen dan tindakan untuk memenangkan persaingan dalam pasar yang bersifat spesifik. Sedangkan menurut Hubbard dan Beamish dalam Sopandi, strategi bersaing adalah bagaimana organisasi memposisikan bisnisnya lebih kompetitif dibandingkan dengan industri sejenis lainnya.

Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan Porter dalam Sondang sebagai inti dari strategi bersaing ada tiga, yaitu:

1. Strategi inovasi, digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi penurunan biaya, digunakan

- untuk menekan biaya menjadi terendah.
3. Strategi peningkatan mutu, digunakan untuk menciptakan produk yang berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing.

Keunggulan bersaing yang sudah tercapai dengan baik harus dijaga agar menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Wright, ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1. Merupakan sumber perusahaan yang sangat berharga (*valuable*).
2. Relative sulit dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.

B. Sumber-sumber Keunggulan Bersaing

Sumber daya dan kapasitas bersaing yang berkelanjutan adalah yang mempunyai kriteria *valuable, rare, in-imitable, non-substitutable, exploited by company* (VRISE).

1. *Valuable*, artinya sumber daya dan kapabilitas yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.
2. *Rare*, artinya sumber daya dan kapabilitas yang jarang dimiliki oleh para pesaing.
3. *In-imitable*, artinya sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing, atau dapat ditiru namun dengan biaya mahal dan waktu lama.
4. *Non-substitutable*, artinya sumber daya dan kapabilitas sulit digantikan dengan yang lain.
5. *Exploited by company*, artinya mampu memanfaatkan dan memelihara sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing.

C. Dimensi dalam Keunggulan Bersaing

Terdapat lima dimensi yang digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Kelima dimensi tersebut adalah harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi produk dan *time to market*. Inovasi dalam dunia pendidikan dapat berupa program-program pembelajaran baru sesuai dengan perkembangan zaman, metode pembelajaran

yang efektif dan efisien, tambahan pendidikan dan pengetahuan seperti ekstra kurikuler. Pendidikan dengan harga murah dan berkualitas masih menjadi pilihan terbaik masyarakat Indonesia saat ini. Sehingga Lembaga harus meramu pelayanan agar dapat menekan biaya pendidikan semurah mungkin namun kualitas tetap terjaga baik.

Selain harga, yang lebih penting untuk ditingkatkan adalah kualitas pendidikan. Jangan sampai karena persaingan harga kemudian menurunkan kualitas *output* pendidikan. Kualitas harus terus ditingkatkan meskipun memtuhkan tambahan biaya. Dimensi pengiriman hanya dapat diterapkan pada perusahaan yang memproduksi barang atau produk. Untuk perusahaan jasa seperti pendidikan dapat terealisasi dalam bentuk program antar jemput siswa sekolah. Dan ini juga dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing di lingkungan yang membutuhkan transportasi khusus. Dimensi *time to market* adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru yang lebih cepat dari pesaingnya. Dalam dunia pendidikan, hal ini dapat berupa program-program baru *ter-update* yang setiap satu atau tiga tahunan diganti atau ditambah.

D. Konsep Bersaing dalam Persaingan

Keberhasilan dalam suatu persaingan memerlukan strategi yang matang. Aspek yang menentukan dalam memenangkan suatu persaingan antara lain:

1. Menentukan apa yang dipersaingkan.
2. Merumuskan tujuan persaingan atau sesuatu yang akan dipersaingkan.
3. Sasaran strategis dari persaingan.
4. Ruang lingkup persaingan.
5. Waktu dimulainya suatu persaingan dan usaha apa yang akan dilakukan.
6. Membuat strategi yang komprehensif dari agenda persaingan.
7. Membuat Analisa SWOT untuk mengidentifikasi kelemahan-kekuatan dan peluang-ancaman dari masing-masing perusahaan atau Lembaga pendidikan.
8. Mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam persaingan.

Tips agar produk atau jasa yang diciptakan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan tidak mudah ditiru pesaing yang nantinya memunculkan persaingan, maka Lembaga pendidikan harus menghindari persaingan sebagai berikut:

1. Pasar
2. Kerja Sama dengan Kemitraan
3. Keunggulan Komparatif.

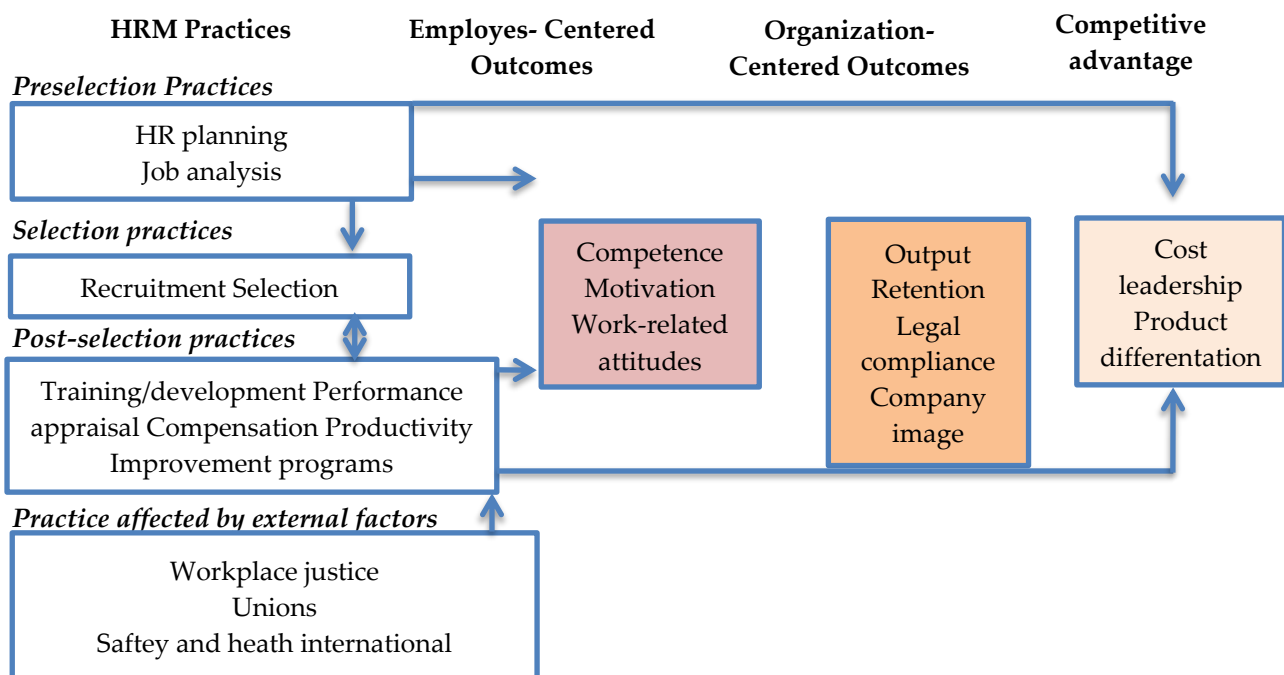
Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)

Pengelolaan sumber daya manusia harus terprogram dan komprehensif. Hal ini berarti suatu perencanaan sumber daya manusia dilakukan secara strategis dan sistematis terkait dengan peramalan penyediaan tenaga kerja pada masa yang akan datang dalam jumlah dan kualitas sesuai dengan yang dibutuhkan, dengan menggunakan sumber informasi yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktifitas-aktifitas yang meliputi fungsi perencanaan, perekrutan sumber daya manusia, analisis sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja, keuntungan dan kompensasi, kesehatan, keamanan dan keselamatan, serta

hubungan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Selain aktivitas rekrutmen dan seleksi, perusahaan juga harus memperhatikan kompetensi dari sumber daya manusia tersebut. Kompetensi adalah karakteristik yang ada pada seseorang yang berpengaruh secara langsung terhadap skill, kemampuan, dan kinerja di dalam suatu pekerjaan. Rudhaliawan dalam penelitiannya menyebutkan bahwa program pelatihan yang sukses juga dapat mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai *goal* (tujuan). Namun apabila tingkat produktivitas kerja mengalami penurunan, akibatnya dapat menghambat lembaga dalam mencapai tujuannya.

Pemberian latihan pada karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih baik dan cepat. Dengan demikian bagi karyawan baru atau karyawan lama yang melaksanakan tugas baru, maka memerlukan tambahan keterampilan dan pengetahuan sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Pentingnya pemberian pelatihan karena merupakan suatu cara yang digunakan suatu organisasi untuk memelihara, menjaga, maupun mempertahankan karyawan dalam organisasi tersebut serta mampu meningkatkan kinerja.



Bagan 2. Keterkaitan Manajemen SDM dengan Keunggulan Bersaing

Bagan 2 dibawah ini menunjukkan bahwa pada dasarnya praktek sumber daya manusia terdiri dari *preselection practice*, *selection practice*, *postselection practice*, dan *practice affected by external factors*.

Tahap *preselection practice* terdiri dari perencanaan SDM dan analisis pekerjaan, tahap *selection practice* terdiri dari rekrutmen dan seleksi, tahap *postselection practice* meliputi training atau pelatihan dan program-program peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sedangkan tahap *practice affected by external factors* terdiri dari kesetaraan kesempatan kerja, keamanan, maupun kesehatan. Praktek manajemen sumber daya manusia memberikan hasil yang berpusat pada karyawan antara lain peningkatan kompetensi dan motivasi, sehingga memberikan input kepada suatu organisasi, yang selanjutnya mendukung terciptanya keunggulan kompetitif. Beberapa aktivitas penting yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan diantaranya proses seleksi maupun proses perekrutan karyawan.

Menurut Mathis & Jackson dalam kutipan Amirul Mukminin dkk, rekrutmen merupakan suatu kegiatan pengumpulan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh lembaga, untuk selanjutnya dapat bekerja di dalam suatu lembaga. Fungsi dari rekrutmen adalah sebagai "*the Right Man on The Right Place*". Sedangkan seleksi adalah proses pemilihan dan penentuan dari sekelompok pelamar atau beberapa orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia di lembaga sesuai kondisi perusahaan Strategi dalam pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi merupakan hal penting, ini dikarenakan prosedur rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan lembaga akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan suatu lembaga itu sendiri.

Kesimpulan

Manajemen sumber daya manusia merupakan perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut W. Edwards Deming, siklus manajemen sumber daya manusia menggunakan siklus PDAC yang terdiri atas 3

bagian yaitu *Planning* (perencanaan), *Do* (pelaksanaan), *Check* (evaluasi), dan *Action* (tindak lanjut).

Perencanaan ini dilakukan dengan membuat analisis kebutuhan terhadap sumber daya manusia. Dalam pengadaan staf dalam sistem organisasi pendidikan terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilaksanakan, yaitu: (a) pelaksanaan rekrutmen atau penarikan calon tenaga atau sumber daya manusia (*job applicants*), (b) pelaksanaan seleksi terhadap calon tenaga sesuai dengan jenis pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan, dan (c) penempatan atau penugasan staf (d) pelatihan dan pengembangan, (e) promosi, (f) kompensasi. Evaluasi merupakan suatu kegiatan atau tindakan yang sistematis dalam upaya menjangkau dan menganalisis informasi yang relevan dengan teknik tertentu untuk membuat keputusan dengan menggunakan seperangkat alat pengukuran sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai. *Action* berarti menindak lanjuti atas apa saja yang di dapatkan dari selama tahap pengecekan yaitu lanjutan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi. Tindak lanjut ini bisa berupa kegiatan pengawasan di dalam proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan.

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Keunggulan bersaing hanya data dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesifik dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing. Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan Porter dalam Sondang sebagai inti dari strategi bersaing ada tiga, yaitu 1) strategi inovasi, digunakan untuk mengembangkan produk atau jasanya yang berbeda dari para pesaing, 2) strategi penurunan biaya, digunakan untuk menekan biaya menjadi terendah, 3) strategi peningkatan mutu, digunakan untuk menciptakan produk yang berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing. Pada dasarnya praktek sumber daya manusia dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) terdiri dari *preselection practice*, *selection practice*, *postselection practice*, dan *practice affected by external factors*.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, Rulam. 2005. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang: Universitas Negeri Malang).
- Ambar T, Sulistiyani. Dkk. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardana, Komang. Dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Reneka Cipta.
- Bodgan, Robert. Dkk. 1993. "Kualitatif Dasar-Dasar Penelitian", Ed. Afandi dan A. Khozin. Surabaya: Usaha Nasional.
- Bunguin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Burhanuddin. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Manajemen Pendidikan Analisis Substansif Dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Malang.
- Burma, Zehra Alakoc. 2014. *Human Resouce Management and Its Importance for Today's Organization*, Internasional Journal of Education and Social Science. Mersin Turkey. Vol. 1. No. 2. September.
- Claudia, Arustei Carmen. 2013. *The Quality Of Human Resources A Request For Hotel Industry Development. A Theoretical Approach*. Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu. Economy Series. Issue 2.
- Creswell, John. 2015. *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif*, Edisi Kelima. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Danang Sunyoto. 2015. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) : Konsep Bersaing Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS [Center for Academic Publishing Service].
- Dash, Aswini Kumar. 2017. *Competitive Advantage: Its Importance And Impact On Design Of Strategy*, India International Jurnal Of Application or Innovation in Engineering & Management (IIAEM). (ISSN 2319-4847. Volume 2, Issue 12 Desember).
- Depertemen Pendidikan RI. 2009. *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. PT. Riels Grafika
- Dessler, Gary. 2013. *Human Resouce Management*. Florida International University.
- Edy Sutrisno, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Fatoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozi, Moh. 2019. *Manajemen Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Situs di MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung)*. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Tulungagung.
- Gibson, James L. Dkk. 2012. *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Harun Rasyid. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Ilmu Sosial dan Agama*. Pontianak: STAIN Pontianak.
- Harun, Anas. 2013. Pengembangan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Islamika*. Volume 13. Nomor 2.
- Hidayah, Ma'rifatul. 2020 *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Meningkatkan Madrasah Unggul (Stud Multisitus di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek)*. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri.
- Hsibuan, Melayu S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi AKSara.
- Huda, Erwin Nur. 2014. *Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Pelatihan Karyawan*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume 9 Nomor 1. April.
- Irzal, Mochammad. Dkk. 2017. Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online di Detikawanua.com. *Jurnal Emba*. Volume 5. Nomor 2.
- Kartajaya, Hermawan. 2007. *Hermawan Kartajaya on Differentiation*. (Jakarta: Mark Plus & Co Dan Mizan).

Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Kurnia, Ridwan Mawala. Dkk. 2018. Rekrutmen dan Seleksi Pekerja K3L UNPAD. *Jurnal Pekerjaan Sosial*. Volume 1 Nomor 2. Juli.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Margono, S. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Marlina, Leny. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. *Jurnal Istibath*. Nomor 15/Th.XVI, Juni.

Suminiati, Retno Asih. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Peningkatan Mutu Pendidikan pada Sekolah Dasar. *Jurnal Media Manajemen Pendidikan*. Vol, 2. No. Februari.

Sunyoto, Danang. 2015. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) : Konsep Bersaing Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS [Center for Academic Publishing Service].

Tanzeh. 2006. Dkk. *Dasar-dasar Penelitian*. Surabaya: elKaaf.

Terry George R. 1998. *Principles of Management* terjemahan Winardi, Azas-Azas Manajemen. Bandung: Alumni.

Tulungagung, IAIN. *Pedoman Penulisan Disertasi, Tesis Dan Makalah Pascasarjana Tahun Akademik 2020/2021*. Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri [IAIN] Tulungagung).

Ulfatin, Nurul. Dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Usman, Husaini. 2009. Purnomo Setiady Akbar. *Metodologi penelitian sosian edisi ke dua*. Jakarta: Bumi Aksara.

<https://elibrary.nusamandiri.ac.id/readbook/210377/manajemen-personalia-sumberdaya-manusia.html>

https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9DtSCalit.sAShdXNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655274003/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.researchgate.net%2ffile.PostFileLoader.html%3fid%3d584db543f7b67e53497639d1%26assetKey%3dAS%253A438205259489282%25401481487683782/RK=2/RS=XAkVdc3qfWZNy9whmDrVN0fz1vQ-

[https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9Duq9CaliRFYA.lxXNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655274046/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.ijaiem.org%2fvolume2issue12%2fIJAIEM-2013-12-04-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9Duq9CaliRFYA.lxXNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655274046/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.ijaiem.org%2fvolume2issue12%2fIJAIEM-2013-12-04-004.pdf/RK=2/RS=eagMW1oxazuywpm2xh6Ls61bwFo-)

[004.pdf/RK=2/RS=eagMW1oxazuywpm2xh6Ls61bwFo-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9F5n2CKliIvWACiFXNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655273846/RO=10/RU=https%3a%2f%2fopac.perpusnas.go.id%2fDetailOpac.aspx%3fid%3d398890/RK=2/RS=IRYBsOnplF2shaSPLPkZfe.nc5I-)

https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9F5n2CKliIvWACiFXNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655273846/RO=10/RU=https%3a%2f%2fopac.perpusnas.go.id%2fDetailOpac.aspx%3fid%3d398890/RK=2/RS=IRYBsOnplF2shaSPLPkZfe.nc5I-

https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9DRUTDqliv64AyApXNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655275155/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.researchgate.net%2fpublication%2f326959041%2fPROSES%2FREKRUTMEN%2FDAN%2FSELEKSI%2FPEKERJA%2FK3L%2FUNPAD/RK=2/RS=2%2FT715r.IW7Csu2_SyNxyOY3zgc-

https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr9Im5BDqliV5IAFp9XNyoA; ylu=Y29sbwNncTEEcG9zAzEEdnRpZANMT0NDRjAxQ18xBHNIYwNzcg--/RV=2/RE=1655275201/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.onesearch.id%2fRecord%2fIOS6527.slims-17428%2fDetails/RK=2/RS=JyGKFOLtsnwm5kpNiw7jkYxuaHA-

Internet Sources