

---

## Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Penilaian Kinerja

<sup>1</sup> Faridah <sup>□</sup>, <sup>2</sup> Neni\_Hendaryati, <sup>3</sup> Rony\_Yulianto

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Pendidikan Ekonomi  
FKIP-Universitas Pancasakti Tegal

### Info Artikel

Diterima Maret 2021  
Disetujui April 2021  
Dipublikasikan Mei 2021

---

---

### Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui program pendidikan. Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan. Manajemen kinerja memiliki kompetensi untuk menjadi alat bagi pencapaian perubahan budaya dan perilaku serta merupakan cara untuk memberdayakan karyawan dengan memberikan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan pengembangan pribadi mereka sendiri. SDM Pendidikan terdiri dari tenaga kependidikan, tenaga pendidik, dan tenaga manajemen yang tugas utamanya merencanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi dan menindaklanjuti kegiatan penyelenggaraan dan pengelolaan program kegiatan kependidikan. Pengembangan SDM adalah salah satu tahapan dari manajemen strategis, termasuk di dalamnya: (1) menambah kecakapan SDM; dan (2) menyediakan manajer yang cakap untuk masa mendatang. Pengembangan meliputi kegiatan yang diarahkan kepada perbaikan dan pertumbuhan kesanggupan sikap, keterampilan, dan pengetahuan dari personel.

**Kata kunci :** Pengembangan SDM, Manajemen Kinerja, Pendidikan

### Abstract

*Human resource development can be done through educational programs. Performance management is based on agreement on objectives, knowledge requirements, skills, competencies, work plans and development. Performance management has the competence to be a tool for achieving cultural and behavioral change and is a way to empower employees by giving them greater control over their work and their own personal development. Educational HR consists of education staff, teaching staff, and management staff whose main task is to plan, coordinate, evaluate and follow up on the implementation and management of educational activity programs. HR development is one of the stages of strategic management, including: (1) increasing HR skills; and (2) providing capable managers for the future. Development includes activities directed at improving and growing the attitudes, skills, and knowledge of personnel.*

**Keywords:** *Human Resource Development, Performance Management, Education*

## PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu tahapan dari manajemen strategik, termasuk di dalamnya adalah menambah kecakapan sumber daya manusia, menyediakan manajer yang cukup untuk masa mendatang. Di pihak lain, pengembangan manajemen merupakan proses yang sistematis dari pelatihan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi sumber daya manusia yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui program pendidikan, yaitu perolehan dalam semua tingkatan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan institusi. Kompetisi memaksa institusi menilai kembali diri mereka untuk mengatur strategi selanjutnya.

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajemen. Pada dasarnya manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajemen, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*) dari pada manajemen berdasarkan perintah, meskipun hal tersebut juga mencakup kebutuhan untuk menekankan pada harapan kinerja yang tinggi melalui kontrak.

Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan. Dengan demikian manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi sasaran yang dicapai kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap dan efektivitas kerja. Manajemen kinerja membantu mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok dan individu, terutama dalam mengkomunikasikan sasaran dan mengedepankan nilai-nilai organisasi, Manajemen kinerja memiliki kompetensi untuk menjadi alat bagi pencapaian perubahan budaya dan perilaku serta merupakan suatu cara untuk memberdayakan karyawan dengan memberikan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan pengembangan diri pribadi mereka sendiri. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan dasar bagi penentuan upah/gaji yang terkait dengan kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan. Secara sempit kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional, sehingga cara pengukurannya sangat bervariasi.

## PEMBAHASAN HASIL PEMIKIRAN

### 1. Konsep Pengembangan SDM

Konsep pengembangan SDM mengacu pada pandangan holistik. Sejalan dengan itu, Gilley dan Egglan (1989:6) mengungkapkan tiga kategori dalam konsep SDM. Pertama, pemanfaatan SDM, ini berkaitan dengan hasil yang diinginkan dari setiap bidang yaitu peningkatan pengembangan, kompetensi, keahlian serta penyerapan perubahan sikap, pemberdayaan dan perbaikan, Kedua, perencanaan dan forecast SDM, berkaitan dengan perkiraan SDM di masa yang akan datang dan perencanaan yang sesuai untuk penerimaan, seleksi, training, dan peningkatan karier. Ketiga, pengembangan SDM, berkaitan dengan persiapan melalui kegiatan-kegiatan belajar dari SDM untuk posisi yang sekarang, tugas-tugas kerja di masa yang akan datang (pengembangan) selain meningkatkan secara pribadi (pendidikan).

Fortunato dan Waddell (1981:189) menyatakan bahwa pelaksanaan program pengembangan SDM yang efektif akan berhasil apabila ada langkah bersama dari pimpinan dengan pegawai dan anggota lainnya. Prosesnya harus dimulai dari penilaian atas kebutuhan terhadap pengembangan (need assessment) untuk mengetahui jenis pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Proses pengembangan SDM menurut Vogler (Finch dan McGough, 1982: 136) hendaknya dilakukan dengan langkah-langkah berikut ini. Pertama, melakukan feasibility yang mencakup penilaian kebutuhan pengembangan bagi personel maupun institusional. Kedua, development, yaitu melakukan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan, seperti penetapan sasaran dan sumberdaya yang dipersyaratkan. Ketiga, implementation, yaitu melaksanakan dan memenuhi kegiatan yang telah diprogram. Keempat, evaluation yaitu melakukan penilaian atas pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui kesenjangan kinerja seperti itu, Fortunato dan Waddell (1982:195) menyarankan melakukan evaluasi kinerja, sebagai "an essential activity because the lifeblood of a successful university flows in a competent faculty and staff". Dengan evaluasi itu, kondisi kinerja SDM dapat diketahui sehingga dapat dirancang kemungkinan perbaikan dan pengembangan kuantitas, kualitas, perkiraan waktu, dan sikap kerja yang harus dipenuhi.

Kinerja SDM menurut Mitchell (1982:159) merupakan hasil interaksi antara kemampuan kerja (ability) dan motivasi (motivation). Sementara Sutermeister (1976:11) menjelaskan bahwa ability dibentuk dan dipengaruhi oleh knowledge and skill. Faktor-faktor yang menentukan knowledge antara lain pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan keinginan; adapun skill dipengaruhi oleh bakat/kecerdasan dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosiallingkungan kerja, dan terpenuhinya kepuasan kebutuhan dasar individu.

### 2. Kategori SDM Pendidikan

Undang-undang No 20 tahun 2003 menandakan dua kelompok penting yang berkaitan dengan bidang pendidikan, yaitu tenaga kependidikan dan pendidik. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi

dalam menyelenggarakan pendidikan. Pengertian sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan gambaran umum tentang makna pendidik dan tenaga kependidikan. Kategorisasi tenaga kependidikan yang lebih rinci dikemukakan oleh Makmun (1996:40-42) berikut ini.

Tenaga Pendidik, yang secara fungsional tugas utamanya secara langsung memberikan layanan teknis kependidikan kepada peserta didik. Secara harfiah, sesungguhnya akan melibatkan semua orang yang melaksanakan tugas pelayanan tersebut, termasuk para orang tua di rumah, para guru/dosen atau pengajar serta pembimbing dan pelatih di sekolah atau satuan-satuan pendidikan lainnya, para instruktur atau fasilitator dan pamong belajar pada pusat-pusat atau balai-balai latihan dan kursus-kursus.

Tenaga Manajemen (Manajer) Kependidikan, yang tugas utamanya bukan secara langsung melakukan layanan terhadap teknis kependidikan, melainkan mengusahakan (dalam arti merancang dan merencanakan, mengorganisasikan dan memberikan pimpinan, mengkoordinasikan dan mengendalikan, serta memonitor dan mengawasi, mengevaluasi dan menindaklanjuti serta menggariskan kebijaksanaan) seluruh kegiatan penyelenggaraan dan pengelolaan program kegiatan kependidikan, pada semua jenjang tataran sistem pendidikan. Berbagai tenaga kependidikan antara lain: para perencana pendidikan, para pimpinan struktural kependidikan; para pemimpin pengelola satuan pendidikan; para penilik dan pengawas pendidikan; para penguji dan penilai pendidikan; para pembuat kebijakan dan keputusan tentang pendidikan.

Tenaga Penunjang Teknis Kependidikan, yang tugas utamanya menyiapkan kelengkapan sarana dan fasilitas teknis kependidikan berikut memberikan pelayanan teknis pemanfaatannya dalam menjamin kelangsungan dan kelancaran proses pendidikan, yaitu seperti perpustakaan, laboratorium, bengkal atau workshop, intalasi, studio, sarana dan prasarana belajar lainnya dengan pertugasnya: pustakawan, laborann, teknisi, sumber belajar dan sebagainya.

Tenaga Penunjang Administrasi Kependidikan, yang tugas utamanya mengadakan dan menyiapkan prasarana dan sarana kependidikan serta memberikan pelayanan jasa adminisratif kepada semua tenaga kependidikan dan peserta didik. Jenis ketenagaan administrasi birokratis ketatausahaan perkantoran kependidikan ini boleh jadi tidak jauh berbeda dengan tenaga ketata usahaan pada perkantoran lainnya yang bersifat klerikal yang dapat dibedakan berdasarkan subtansi bidang garapannya.

Tenaga Peneliti, Pengembang dan Konsultan Kependidikan, yang tugas utamanya bukan secara langsung terlibat dalam teknis layanan kependidikan maupun manajemen kependidikan, termasuk juga layanan penunjang teknis dan administrasi kependidikan, melainkan menyiapkan berbagai perangkat informasi dan data yang relevan dan dapat dipertanggung jawabkan serta memberikan jasa pelayanan informasi dan konsultasi kepada semua pihak yang berkepentingan dengan kependidikan, khususnya mereka yang bertugas dan bertanggung jawab serta terlibat dengan penyelenggaraan, pengelolaan dan pembuatan keputusan tentang kependidikan. Keberadaan jenis ketenagaan pendidikan ini idealnya memang tersedia di setiap jenjang tataran sistem pendidikan (termasuk pada satuan-satuan pendidikan khususnya di perguruan tinggi); sedangkan pada jenjang tataran struktural kependidikan lainnya mungkin paling tidak sampai tingkat distrik (kabupaten/kota).

### 3. Pendekatan Strategik Pengembangan SDM Pendidikan

Pengembangan SDM adalah salah satu tahapan dari manajemen strategik, termasuk di dalamnya: (1) menambah kecakapan SDM; dan (2) menyediakan manajer yang cakap untuk masa mendatang. Di pihak lain, pengembangan manajemen merupakan proses yang sistematis dari pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Beach (1975:382), bahwa pengembangan manajemen adalah proses pelatihan yang dilaksanakan secara sistematis dan dapat diaplikasikan ke dalam bentuk keterampilan mengelola pekerjaan dalam organisasi secara efektif.

Pengembangan SDM menurut Harbison dan Myers (dalam Rachbini, 2001 :123) merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat. Dalam konteks kepentingan organisasi, Siagian (1999: 181) mengemukakan bahwa pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan, dengan intensitas yang bagaimana, dan dengan teknik pengembangan apa.

Sebagai keharusan dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, menurut Siagian (1999:183-184) pengembangan SDM memberikan tujuh manfaat bagi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat;
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh SDM dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi;
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif;
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalisasinya;
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Pengembangan SDM juga erat kaitannya dengan pelatihan (training). Meskipun secara konseptual antara keduanya terdapat perbedaan, tetapi menurut Siagian (1999: 182) perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan, karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi SDM yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

#### 4. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

Dalam menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintah I .swasta maka seluruh aktivitas instansi I lembaga tersebut harus dapat diukur I dinilai. Pengukuran / penilaian tersebut tidak semata-mata kepada input (masukan) dari program instansi tetapi lebih ditekankan kepada keluaran, proses, hasil, manfaat dan dampak dari program instansi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat.

Penilaian kinerja adalah merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Penilaian kinerja perlu selalu diartikan dengan versi/visi organisasi, tujuan dan sasaran organisasi. Penilaian kinerja merupakan keharusan karena (Akdon, 172).

- Apa yang bisa diukur itulah yang pasti dapat dikerjakan.
- Apabila kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dengan kegagalan.
- Jika suatu keberhasilan tidak diidentifikasi, maka kita tidak dapat menghargainya.
- Apabila keberhasilan tidak dihargai, kemungkinan besar melakukan menghargai kegagalan.
- Jika tidak mengenali keberhasilan, berarti juga tidak akan bisa belajar dari kegagalan.
- Apabila tidak mampu mengenali kegagalan, maka tidak akan bisa memperbaikinya .
- Jika tidak sanggup membuktikan hasil kerja, maka publik tidak dapat memberikan dukungannya.

Penilaian kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja, Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan. Tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain : (1). Memperbaiki kinerja yang masih lemah. (2). Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen (3). Meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan customer.

Sistem penilaian kinerja organisasi pada dasarnya merupakan kerangka kinerja untuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan.

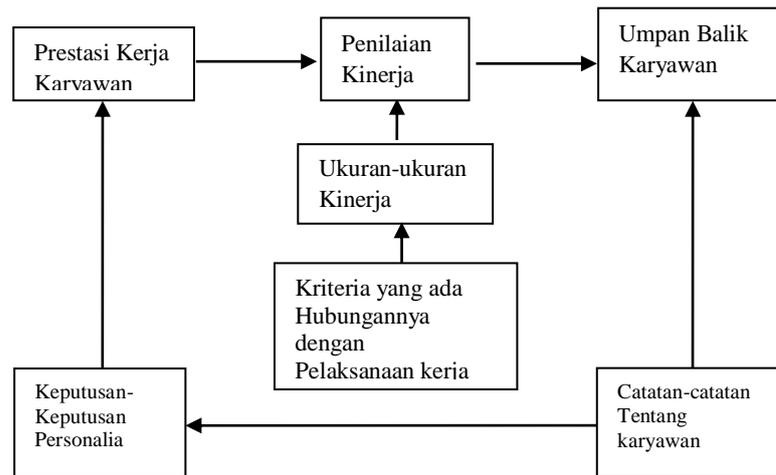
Beberapa cara penilaian kinerja, antara lain adalah:

- a. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- b. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan.
- c. Membandingkan kinerja tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya.
- d. Membandingkan kinerja dengan kinerja instansi lain atau dengan swasta yang unggul di bidang tugas yang sama dengan kegiatan yang sedang diukur.
- e. Membandingkan kinerja nyata dengan standar.

##### 5. Elemen - elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 135). Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia. Meskipun departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan penilaian kinerja nyata. Pada umumnya, atasan langsung yang melaksanakan penilaian pelaksanaan kerja.



Gambar 1 pola pengembangan penilaian kinerja

### Elemen - elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja (Sukidjo Notoatmojo, 1992)

#### Ukuran-ukuran Penilaian Kinerja

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai kinerja karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini, maka ada 3 hal yang perlu diperhatikan yakni :

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan Gob related).

Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja

2. Adanya standar pelaksanaan kerja (performance standards). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil - hasil yang diinginkan setiap pekerjaan.

3. Praktis, sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan.

### Kesimpulan

Uraian di atas dapat menjelaskan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui program pendidikan, yaitu persekolahan dalam semua tingkatan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan institusi sehingga dapat memenuhi kompetisi internasional dan dalam negeri yang ketat. Kompetisi memaksa institusi menilai kembali diri mereka untuk mengatur strategi selanjutnya. Penilaian kembali ini seringkali diikuti dengan dilakukannya perubahan mendasar seperti teknologi, struktur organisasi, strategi bisnis, filosofi, dan praktik manajemen SDM.

Pada pokoknya pengembangan adalah proses perbaikan performansi SDM melalui pendekatan-pendekatan yang menitikberatkan realisasi diri, pertumbuhan diri, dan perkembangan diri. Pengembangan meliputi i kegiatan-kegiatan yang diarahkan kepada perbaikan dan pertumbuhan kesanggupan sikap, keterampilan, dan pengetahuan dari personel.

Dalam kaitannya dengan usaha meningkatkan mutu pendidikan, maka pengembangan tenaga kependidikan hendaknya diarahkan pula pada peningkatan partisipasi mereka dalam perbaikan mutu. Misalnya pengembangan tim-tim fungsional yang

melibatkan tenaga kependidikan, lokakarya mengenai penerapan alat-alat dan teknik perbaikan mutu dan sebagainya.

Demikian juga pengembangan SDM pendidikan berbasis penilaian kinerja sangat penting mengingat dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi. Dalam kehidupan dunia pendidikan ada beberapa asumsi yang mendasar untuk mengembangkan SDM pendidikan berbasis kinerja yaitu : (1). Mampu mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal. (2). Mendapatkan penghargaan apabila melaksanakan tugas dengan baik. (3). Memperoleh kepastian tangga karis yang dinaikinya (4). Mendapat perlakuan yang objektif (5). Menerima tanggung jawab yang lebih besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2006. *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*. Alfabeta, Bandung.
- Ansoff, H. Igor dan Me. Donnell, Edward J. 1990. *Implanting Strategic Management*. London: The Falmer Press.
- Emron Edison. 2009. *Human Resource Development*. Alfabeta, Bandung.
- Flippo, B. E. (1984). *Personnel Management (Sixth Edition)*. New York: Mcfraw-Hill Book Company.
- Hani Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan SDM* BPFE. Yogyakarta.
- Makmun, Abin Syamsuddin. 1996, *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Bandung : Program Pascasarjana IKIP Bandung.
- Miller, A. dan Dess, G. G. (1996). *Strategic Management*. New York: McRaw Hill Companies, Inc.
- Nisjar, K.dan Winardi (1997). *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju. Pearce, J.A., dan Robinson, R.B. Jr. (2000). *Management Strategic: Formulation, Implementation and Control. International Edition*. New York: McGraw- Hill.
- Siagian, S.P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Surya Dharma. 2010. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sutisna, Oteng. (1987). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Provisional*. Angkasa Bandung.
- Soekidjo Notoatmodjo. 1992. *Pengembangan SDM*. Rineka Cipta. Jakarta. Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- William B. Constetter. 1996. *The Human Resource Function In Educational Administration*. Prentice. Hall Inc.