

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN



Dr. Betti Nuraini, M.M.
Dr. Sardiyo, M.M.
Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si.



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
PENDIDIKAN**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

**Dr. Betti Nuraini, M.M.
Dr. Sardiyo, M.M.
Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si.**



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:

Dr. Betti Nuraini, M.M.

Dr. Sardiyo, M.M.

Dr. Ronal Aprianto, S.E., M.Si.

Editor: Ronal Watrianthos, S.Kom., M.Kom

Cetakan Pertama: Oktober 2022

Cover: Tim Penyusun

Tata Letak: Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website: www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail: rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I –: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
Dimensi : 14,8 x 21 cm
ISBN: 978-623-448-209-6

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur selalu Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga buku Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan ini dapat diselesaikan.

Seperti telah kita ketahui bersama bahwa paradigma mengukur kemajuan suatu bangsa saat ini telah bergeser, dari yang semula mengukur kemajuan suatu bangsa dengan bertumpu pada kekayaan sumber daya alam (SDA) menjadi mengukur kemajuan suatu bangsa dengan bertumpu pada kekuatan sumber daya manusia. Berbicara masalah sumber daya manusia, dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia, apabila kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik, maka akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa, sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental), oleh karena itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apa pun, termasuk dalam bidang pendidikan, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan syarat utama, untuk itu diperlukan pengelolaan yang baik untuk Sumber Daya Dalam bidang Pendidikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan merupakan proses atau upaya dalam pengelolaan, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengontrol dalam segala aspek yang ada pada pendidikan, baik dalam bentuk kebijakan, kegiatan, pertimbangan, dan lain-lain yang dimaksudkan agar sumber daya manusia

pendidikan mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam penyusunan buku Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang pendidikan ini tentulah tidak sempurna, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT semata, untuk itu saran yang sifatnya membangun yang ditujukan pada kemajuan dan perkembangan dunia pendidikan sangat penulis nantikan.

Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terimakasih atas bantuan, dukungan dari berbagai pihak, sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Lampung, September 2022

Betti Nuraini

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	
PENDIDIKAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Manajemen.....	3
C. Sumber Daya Manusia (SDM).....	3
D. Perencanaan SDM	7
E. Prinsip-prinsip Dasar Perencanaan SDM.....	8
F. Fungsi Perencanaan SDM.....	10
G. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	13
H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	14
I. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pendidikan	15
J. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	17
K. Prinsip-prinsip Manajemen SDM Pendidikan	18
L. Tujuan Manajemen SDM Pendidikan	19
M. Pendekatan Manajemen SDM Pendidikan	20
N. Tantangan dan Permasalahan Manajemen SDM Pendidikan	22
BAB II PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN	
A. Latar belakang	26
B. Pentingnya Perencanaan Strategi MSDM.....	28
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan	30

D. Langkah-langkah Dalam Perencanaan Strategi, Dengan Pendekatan Analisis SWOT.....	35
E. Peran Manajemen.....	38

BAB III ANALISIS JABATAN DAN PERANCANGAN

PEKERJAAN DALAM PENDIDIKAN	44
A. Latar Belakang.....	44
B. Deskripsi Analisis Jabatan atau Pekerjaan.....	45
C. Langkah-langkah dalam Analisis Jabatan atau Pekerjaan	48
D. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan atau Pekerjaan	49
E. Metode Analisis Jabatan atau Pekerjaan	51
F. Fenomena Dalam Analisis Pekerjaan SDM Pendidikan.....	54

BAB IV PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

DALAM BIDANG PENDIDIKAN DAN PEREKRUTANNYA	63
A. Latar Belakang.....	63
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	64
C. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	65
D. Manfaat dan Tujuan Perencanaan SDM.....	66
E. Proses Perencanaan SDM.....	70
F. Tantangan Kendala- Kendala dalam Perencanaan SDM.....	72
G. Rekrutmen.....	73

BAB V SELEKSI PENDIDIK DAN TENAGA PENDIDIKAN.....

A. Latar Belakang.....	85
B. Sistem Seleksi.....	86
C. Penentuan Alat dan Prosedur Seleksi Tenaga Pendidikan.....	88

D. Metode dan Tahapan Seleksi.....	90
E . Proses seleksi.....	93
F. Jenis-Jenis Tes Seleksi	97

BAB VI ORIENTASI DAN PENEMPATAN TENAGA

PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN	99
A. Latar Belakang.....	99
B. Pengertian Orientasi	101
C. Pengertian Penempatan	102
D. Pengertian Tenaga Pendidik dan Kependidikan	102
E. Aspek Orientasi dan Tahapan Orientasi	103
F. Tujuan Orientasi	104
G. Faktor-Faktor Yang Diperhatikan Dalam Penempatan Tenaga Pendidik	105

BAB VII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIK

DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	109
A. Latar Belakang.....	109
B. Pengertian dan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan	111
C. Desain Pelatihan	121
D. Langkah-Langkah Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan.....	123
E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan	126

BAB VIII PENILAIAN KINERJA PENDIDIK

A. Latar Belakang.....	129
B. Pengertian Penilaian Kinerja Guru (PKG)	130
C. Tujuan Penilaian Kinerja Guru.....	133
D. Fungsi Penilaian Kinerja.....	137
E. Kualifikasi Akademik Guru.....	137
F. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja Guru.....	140

G. Proses Penilaian Kinerja.....	142
H. Faktor Pendukung Kinerja.....	146
I. Hambatan Penilaian Kinerja	146

BAB IX PENGELOLAAN DAN PERENCANAAN KARIER

PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	148
A. Latar Belakang	148
B. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	152
C. Pengelolaan dan Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	155
D. Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan	156
E. Fungsi Pengelolaan dan Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan	159
F. Peran Organisasi dalam Pengelolaan dan Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan	160

BAB X MANAJEMEN GAJI DAN PENINGKATAN

PRODUKTIVITAS PENDIDIK DAN TENAGA

KEPENDIDIKAN	161
A. Latar Belakang	161
B. Manajemen Penggajian	162
C. Jenis-Jenis Pendapatan	167
D. Langkah-Langkah dalam Menentukan Gaji Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.	169
E. Kompensasi.....	170
F. Peningkatan Produktivitas Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.	177

BAB XI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN.....

A. Latar Belakang	181
-------------------------	-----

B. Hakekat Mutu Pendidikan	183
C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah	185
DAFTAR PUSTAKA.....	193

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) PENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang masih perlu untuk dikaji dalam berbagai bidang seperti pendidikan, perkantoran dan perusahaan atau organisasi swasta. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam menjalankan organisasi, yang dimana tujuan menjadi dasar apakah organisasi tersebut mampu berjalan dengan baik atau masih memerlukan perbaikan. Manajemen dalam organisasi merupakan salah satu usaha yang dapat dilakukan secara efektif dan efisien agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya manajemen, suatu kegiatan dan aktifitas di dalamnya menjadi tidak teratur dan terarah karena tidak terorganisasi dengan baik. Secara singkat manajemen diperlukan sebagai alat untuk menggerakkan sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dan tidak bisa dipisahkan dari sebuah lembaga pendidikan atau dalam organisasi lain. Pada hakikatnya SDM adalah dimana manusia dipekerjakan dan diperdayakan dalam sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, pemberdayaan dan pelatihan SDM diperlukan sehingga mereka menjadi manusia yang berpengetahuan, berkompeten dan berpengalaman luas terlebih khusus di era saat ini. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Sri Nurabdiah Pratiwi (2020) yang berjudul Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan di Era 4.0 menyimpulkan, bahwa kemajuan teknologi era revolusi industri 4.0 harus dibarengi dengan kemampuan sdm dari segi skill, kompetensi, kapabilitas, pengetahuan yang andal dan juga etika yang tinggi.

Hasil lainnya juga dipaparkan oleh Panji Hendrarso (2020) dalam Prosiding Seminar Stiami mengatakan bahwa bahwa aspek-aspek yang harus ditingkatkan adalah *soft skills* terkait pembangunan karakter, kepribadian dan komunikasi sedangkan di bidang *hard skills*, yaitu *digital technology* yang menjadi pertahanan utama di era VUCA (*Vision, Understanding, Clarity, dan Agility*). Oleh karena itu, ruang lingkup pendidikan manajemen SDM dapat dijadikan sebagai upaya untuk membentuk watak generasi bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diterapkan sekolah. Peran pendidik atau pengajar seperti guru, dosen dan pamong dalam memanfaatkan teknologi harus lebih bijak, meskipun pendidik tidak dapat digantikan oleh teknologi sepenuhnya. Teknologi hanyalah sebagai pendukung dalam pembelajaran lebih tepatnya sebagai sarana pembelajaran.

Menurut Pratiwi, pengelolaan sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mengelola dan mencapai visi dan misi yang telah dibentuknya. Oleh karena itu, keahlian SDM dianggap sebagai hal yang wajib khususnya dalam bidang teknologi karena di era digital guru dituntut dapat menggunakan teknologi selama proses pembelajaran dilaksanakan. Dengan teknologi memudahkan guru dan siswa dalam pembelajaran, sehingga akan menghasilkan metode baru, media dan pengelolaan kelas yang fleksibel.

B. Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang artinya mengurus atau tata laksana, sehingga menurut pendapat Larasati (2018) manajemen dapat diartikan tentang bagaimana mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya, agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di pihak lain, Budiwibowo dan Sudarmiani, yang mengutip pendapat Follet bahwa manajemen dipandang sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Kemudian manajemen dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh kode etik tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen menunjukkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan organisasi. Dengan adanya manajemen, memungkinkan organisasi mampu mengurangi hambatan-hambatan dalam meraih tujuan.

C. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Menurut Wikipedia Bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang dimiliki oleh setiap orang

untuk mewujudkan sesuatu tujuan sebagai makhluk sosial, Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seorang individu dan berperilaku, yang dipengaruhi oleh keturunan maupun lingkungannya yang bekerja karena termotivasi oleh keinginannya untuk memenuhi kepuasannya.

Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan dan kreativitas, seperti peranan setiap orang terhadap lingkungannya yang tidak lepas dari sikap pengembangan dan potensi yang ada dalam diri untuk mengembangkan lingkungan, membina, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Fungsi sumber daya manusia umumnya untuk meningkatkan produktivitas dalam menunjang organisasi supaya lebih kompetitif dalam mencapai tujuan.

Beberapa pendapat tentang pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai berikut :

1. Sonny Sumarsono, Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.
2. *Mary Parker Follett*, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan

organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Definisi ini, yang dikemukakan oleh *Mary Parker Follett*, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

3. M.T.E. Hariandja, Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
4. Mathis dan Jackson, SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Demikian pula menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* dalam *Mullins* (2005). Sumber daya

manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.

5. Hasibuan, Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan dan kreativitas seperti peranan setiap orang terhadap lingkungannya yang tidak lepas dari sikap pengembangan dan potensi yang ada dalam diri untuk mengembangkan lingkungan, membina, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Menurut Mukhadis yang dikutip oleh Pratiwi (2020) menguraikan bahwa sumber daya manusia era global dituntut memiliki kemampuan (1) berpikir kritis, peka, mandiri, dan bertanggung jawab; (2) bekerja secara tim, berkepribadian yang baik dan terbuka terhadap perubahan, serta berbudaya kerja yang tinggi; dan (3) berpikir global dalam memecahkan masalah lokal dan memiliki daya emulasi yang tinggi.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia adalah individu atau personal yang produktif dan kreatif yang memiliki akal untuk digunakan saat bekerja. SDM merupakan penggerak suatu organisasi, baik itu dalam institusi pendidikan maupun perusahaan dan sdm

memiliki fungsi sebagai aset, sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Untuk mewujudkan SDM yang unggul dan berkualitas, tentu diperlukan perhatian khusus melalui pelatihan, pengembangan dan pengorganisasian yang serius. Hal ini diperlukan agar menciptakan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, dengan berbagai karakter dari SDM maka diperlukan manajemen yang dapat membuat SDM bekerja dengan hati dan sesuai keahlian dibidangnya masing-masing.

D. Perencanaan SDM

Werther dan Davis dalam (Edy Sutrisno, 2016:33) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan sistematis tentang perkiraan kebutuhan kebutuhan dan pengadaan pegawai. Reily dalam (Edy Sutrisno, 2016:33) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia : *A procces in which an organizationattempts to estimate the demand for labour and evaluate the size, and source on the supply which will be raired to meet demand*. Menurut Malayu Hasibuan dalam (Irfan Fahmi, 2015:21) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terujudnya tujuan.

Demikian menurut John M. Ivancevich dan Robert Konopaske *“Human resource planning is both a process and a set of plans. It is how organizations assess the future supply of and demand for human resorces. In addition, an effective HR plan also provides mechanisms to eliminate any gaps that may exist between supply and demand”*, dimana dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan satu proses dan satu rangkap perencanaan. Sedangkan perencanaan

sumber daya manusia (*human resource planning/HRP*) menurut Mondy adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

Menurut Gomez-Mejia dkk, *“The process of formulating HR strategies and establishing program or tactics to implement them is called strategic human resource (HR) planning. When done correctly, strategic HR planning provides many direct and indirect benefits for the company”*. Pernyataan ini menunjukkan bahwa tujuan perencanaan adalah memberikan arah dan keuntungan tidak langsung bagi perusahaan (organisasi) dalam proses pengembangan sumber daya manusia.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

E. Prinsip-prinsip Dasar Perencanaan SDM

Menurut Suwatno (2013:45), perencanaan SDM perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut ini :

1. Prinsip pengintegrasian perencanaan SDM dengan strategi divisi lainnya, yang sesuai dengan strategi perusahaan
2. Manajemen senior harus memberikan kepemimpinan yang menekankan pentingnya pengembangan perusahaan dengan melibatkan seluruh divisi dalam perusahaan

3. Dalam perusahaan yang lebih besar, unit pusat perencanaan SDM, yang bertanggung jawab kepada manajemen senior dapat didirikan.
4. Jangka waktu perencanaan perlu didefinisikan
5. Ruang lingkup dan rincian tentang perencanaan SDM harus ditentukan.
6. Perencanaan SDM harus didasarkan informasi yang paling komprehensif dan akurat.

Selanjutnya, terdapat tiga prinsip utama yang perlu diperhatikan dengan cermat ketika melakukan proses perencanaan SDM:

1. Tujuan Perencanaan SDM harus dihubungkan dengan program dan kegiatan bisnis yang diemban oleh setiap unit kerja. Strategi dan rencana bisnis ke depan merupakan dasar yang sangat penting untuk mulai menyusun perencanaan SDM
2. Penetapan persyaratan atau kualifikasi SDM yang tepat harus dirancang dan dipergunakan dalam rekrutmen dan seleksi. Perencanaan SDM yang baik juga selalu diawali dengan penetapan kualifikasi SDM yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam proses rekrutmen/seleksi.
3. Proses perencanaan SDM harus juga disertai dengan prediksi permintaan (*demand*) dan persediaan (*supply*) pasar tenaga kerja (internal dan eksternal). Perencanaan SDM harus didasarkan pada prediksi yang cukup akurat dan dilakukan secara kontinyu, mengenai pola demand dan supply tenaga kerja, baik pada sisi internal perusahaan ataupun sisi eksternal.
(<https://www.jobstreet.co.id>)

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa prinsip perencanaan SDM harus mempunyai strategi yang terintegrasi dari divisi-divisi lain dan direkomendasikan oleh manajemen senior dengan waktu, ruang lingkup dan perencanaan yang matang serta data yang akurat.

F. Fungsi Perencanaan SDM

Menurut Jackson dan Schuler dalam Suwatno (2013: 45) fungsi perencanaan SDM adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan demikian perencanaan SDM merupakan suatu proses menerjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Pada hakekatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi, dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang.

Menurut Umi Sukamti perencanaan sumber daya manusia memiliki dua tujuan yaitu: Tujuan umum adalah untuk membantu organisasi agar supaya dapat menggunakan bakat manusia secara efektif untuk kepentingan pegawai secara pribadi maupun untuk kepentingan organisasi, selain ini, perencanaan sumber daya manusia yang efektif akan memperkecil pengeluaran-pengeluaran yang berkaitan dengan tingkatan pergantian pekerjaan maksudnya pegawai itu lepas atau tidak bekerja lagi dalam organisasi itu dan

tingkat kebolsan yang berlebih-lebihan, produktivitas rendah, pasar kerja internal yang kurang efisien dan program latihan yang tidak produktif. Tujuan khusus dari perencanaan personalia menurut Schuler dan Yongblood adalah: 1) Pengurangan ongkos bagi keperluan personalia dengan cara membantu manajemen untuk mengantisipasi dan memperbaiki kekurangan atau kelebihan dari sumber daya manusia sebelum masalah menjadi tidak teratasi atau menjadi mahal; 2) Mempersiapkan dasar yang lebih baik untuk rencana pengembangan pegawai agar dapat diperoleh manfaat optimum. 3) Memajukan keseluruhan proses perencanaan bisnis. 4) Memberi kesempatan kepada golongan wanita dan minoritas dalam merencanakan pertumbuhan mereka di masa yang akan datang dan mengidentifikasi keterampilan khusus agar yang dapat diperoleh. 5) Meningkatkan manajemen sumber daya manusia di segala tingkatan dalam organisasi. 6) Mengusahakan alat untuk mengevaluasi pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternatif dari sumber daya manusia dan kebijakan-kebijakan.

Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat disimpulkan melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap menurut Sondang P. Siagian, yaitu: 1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. 2) Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. 3) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. 4) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah

penanganan informasi ketenagakerjaan. 5) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan, termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian; 6) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Hastho & Meilan (2007) dalam Danang Sunyoto (2012; 37-40) memberikan manfaat dari suatu perencanaan sumber daya manusia yaitu: Menurut Hadari : 1) Meningkatkan sistem informasi sumber daya manusia. 2) Bertolak dari manfaat yang pertama di atas, berarti juga perencanaan sumber daya manusia bermanfaat untuk: Meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia, menyelaraskan aktivitas sumber daya manusia dengan sasaran organisasi secara lebih efisien dan menghemat tenaga, waktu, dan dana meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja. 3) Perencanaan sumber daya manusia berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi sumber daya manusia oleh manajer sumber daya manusia. 4) Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia selama 2, 3, atau 10 tahun mendatang. 5) Perencanaan sumber daya manusia jangka pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi atau jabatan pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.

Jadi fungsi perencanaan SDM adalah untuk memenuhi kebutuhan akan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan strategi perusahaan baik dimasa sekarang ataupun dimasa yang akan datang.

G. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan perencanaan menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno (2013:47) adalah:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi
8. Menjadi dasar penilaian karyawan

Ada beberapa keuntungan bagi perusahaan (terutama perusahaan besar) yang menggunakan perencanaan SDM, yaitu: a) Integrasi yang strategis antara permintaan dan jumlah staf yang ada; b) Pemanfaatan SDM yang tersedia program SDM dan kebutuhan yang tersedia perencanaan secara efektif; c) Persaingan SDM dan sasaran perusahaan masa depan tepat guna; d) Hemat secara ekonomi dalam penerimaan para pegawai baru; e) Memperluas informasi SDM sesuai dengan kegiatan SDM dan unit organisasi lain; f) Permintaan dalam jumlah besar pada pasar tenaga kerja lokal akan terpenuhi; g) Koordinasi bermakna sangat kompleks. (Veithzal Rivai,

Islamic Human Capital, Dari Teori ke Praktik, Manajemen Sumber Daya Islam).

Maka dapat ditarik kesimpulan tujuan dari perencanaan SDM adalah agar tersedianya SDM yang berkualitas, menghindari mismanajemen sehingga terjadi kekurangan atau kelebihan karyawan serta dapat menjadi dasar motivasi dan penilaian kinerja.

H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Menurut Edy Sutrisno (2016) Perencanaan sumber daya manusia sangat di pengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

1. Faktor-faktor Internal

Adapun berbagi kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti :

- a. Rencana strategis;
- b. Anggaran;
- c. Estimasi usaha atau kegiatan baru;
- d. Perluasan usaha atau kegiatan baru; dan
- e. Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Disamping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, antara lain:

- a. Sistem informasi manajemen dan organisasi;
- b. Sistem manajemen keuangan;
- c. Sistem marketing dan pasar; dan
- d. Sistem manajemen pelaksanaan.

2. Faktor-faktor Eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu:

- a. Situasi ekonomi;
- b. Sosial-budaya;
- c. Politik;
- d. Peraturan perundang-undangan;
- e. Teknologi; dan
- f. Pesaing

Menurut Qomariah dan Fadli (2011) faktor-faktor pendukung perencanaan terdiri dekripsi kerja, pelatihan dan jenjang karier. Nawawi (2005) mengatakan bahwa deskripsi karyawan/jabatan sebagai hasil analisis karyawan/jabatan yang biasanya diikuti dengan perumusan spesifikasi karyawan/jabatan.

Maka dapat disimpulkan faktor internal dan eksternal di atas saling berinteraksi dan mempengaruhi. Perencanaan SDM harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

I. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pendidikan

Manajemen SDM merupakan bidang tata kelola dalam suatu organisasi. Jufri dan Suprpto (2014) mendefinisikan manajemen SDM sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan yang dikutip oleh Larasati bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga

kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian MSDM dijelaskan pula oleh Pratiwi bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses atau kegiatan untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi melalui berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal, serta menanamkan kebijakan-kebijakan, sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja manusia.

Definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai salah satu bidang dengan memfokuskan pada masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia sehingga visi, misi dan tujuan organisasi tercapai secara optimal. Adapun kegiatan yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, sehingga mereka memiliki peranan dalam organisasi.

Pada hakikatnya pendidikan adalah proses perubahan menuju pendewasaan, pencerdasan dan pematangan diri. Maka, manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah kebijakan dan praktik menentukan kemampuan manusia atau sumber daya manusia dalam posisi kehidupan manusia. Manajemen termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan dan penilaian. Pernyataan tersebut dapat memberikan pemahaman bahwa MSDM pendidikan adalah hal yang berkaitan dengan pemberdayaan manusia dalam hal ini guru, dosen dan staf lainnya sehingga tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai secara maksimal. Untuk memberdayakan sdm pendidikan maka diperlukan sistem manajemen organisasi itu sendiri.

Dengan kata lain, manajemen SDM pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan

secara sistematis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan evaluasi kinerja karyawan dalam rangka untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

J. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dalam kaitannya dengan pendidikan, sumber daya manusia tidak hanya guru, dosen, tata usaha melainkan pengurus lembaga dan staf lainnya yang mengelola lembaga pendidikan tersebut. Manajemen SDM pendidikan merupakan salah satu upaya untuk menciptakan kinerja karyawan di suatu lembaga pendidikan menjadi lebih baik. Adapun menurut Elbadiansyah (2019) secara umum fungsi MSDM meliputi fungsi manajerial dan operasional.

1. Fungsi Manajerial

Di dalam fungsi manajerial terdapat lima fungsi, diantaranya:

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan.
- b. Fungsi Pengorganisasian (*Organising*)
Pengorganisasian merupakan aktivitas mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.
- c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien.
- d. Fungsi Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah kegiatan merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata untuk mencapai tujuan.

e. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah kegiatan mengendalikan agar semua karyawan menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional meliputi:

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan .
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa kepada karyawan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan.
- f. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

K. Prinsip-prinsip Manajemen SDM Pendidikan

Di dalam manajemen pendidikan, prinsip memiliki nilai esensi yaitu manajemen harus memperhatikan sasaran tujuan

yang akan dicapai, karyawan yang bekerja, tugas dan tanggung jawab. Menurut pendapat Fattah yang dikutip oleh Jufri dan Suprpto (2014) mengemukakan tiga ranah prinsip yang harus dipegang teguh dalam pelaksanaan manajemen SDM pendidikan yaitu:

Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran

Bahwa tujuan adalah sangat esensial bagi organisasi. Hendaknya organisasi merumuskan tujuan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntutan zaman dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi dan sasaran-sasaran.

1. Prinsip Manajemen Berdasarkan Manusia

Keberadaan orang sangat penting dalam organisasi. Manusia adalah penggerak organisasi yang perlu diperhatikan secara manusiawi, kebutuhannya, tuntutannya, keinginannya, aspirasinya, perkembangannya dan keluhan-keluhannya.

2. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi

Banyak aktifitas manajemen yang membutuhkan data dan informasi secara cepat, lengkap dan akurat. Suatu aktifitas pengambilan keputusan sangat didukung oleh informasi begitupun untuk melaksanakan kegiatan rutin diperlukan informasi yang telah dirancang sedemikian rupa, sehingga memudahkan manajer dan pengguna mengakses dan mengelola informasi.

L. Tujuan Manajemen SDM Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia merupakan tata kelola yang dilakukan suatu lembaga kepada bawahannya guna menumbuhkan manusia unggul dan mampu menghadapi

segala tantangan atau permasalahan yang dihadapi lembaga. Pengelolaan dan pemberdayaan karyawan menjadi kunci utama untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga manajemen SDM sangat diperlukan.

Berbagai macam tujuan manajemen SDM pendidikan yang dirangkum oleh Larasati, sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Untuk memastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas organisasional. Dalam hal ini manajer bertanggung jawab terhadap bawahannya.

2. Tujuan Fungsional

Untuk menjaga kontribusi SDM dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Kemasyarakatan

Bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi.

4. Tujuan Personal

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi.

M. Pendekatan Manajemen SDM Pendidikan

Begitu pentingnya manajemen SDM, sehingga banyak ilmuwan atau ahli yang mengupas lebih dalam mengenai hal tersebut. Akan tetapi, manajemen yang bagus belum tentu selamanya tidak mempunyai masalah baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan masalah diperlukan metode atau pendekatan MSDM.

1. Pendekatan mekanis/mechanisasi (*oromazisasi*)

Adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektifitas dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan mekanis ini menitik beratkan analisisnya kepada spesialisasi, efektifitas, standarisasi dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja.

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*), manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan di perlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Misalnya diberikan uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membeli keperluannya secara kredit.

3. Pendekatan Hubungan Manusia (Sistem Nasional)

Pendekatan sistem ini memandang bahwa organisasi/ perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan serta terjadi interaksi yang baik diantara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling

keergantungan interaksi dan keterkaitan diantara sesama karyawan. Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur atau komponen yang satu sama lain berkaitan secara struktural dan fungsional, saling menunjang dan mengisi sesuai dengan peran dan kedudukan masing-masing, namun keseluruhannya secara mutlak didukung oleh setiap komponen, betapapun kecil nilainya.

Jadi setiap sistem mengandung masukan (*input*), proses, keluaran (*output*) dan merupakan sebuah kesatuan yang bekerja sendiri. Komunikasi yang diterapkan hendaknya komunikasi dua arah dan umpan balik yang positif, dengan komunikasi dua arah maka akan terbina saling pengertian yang akhirnya terbentuk suatu hubungan sosial yang baik dan menguntungkan.

N. Tantangan dan Permasalahan Manajemen SDM Pendidikan

Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi pendidikan adalah sebuah keharusan. Hal ini dilakukan untuk menjawab tantangan di masa yang akan datang dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi di era revolusi industri 4.0 ini. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dibidangnya merupakan harapan bagi setiap organisasi, sehingga mereka dapat ikut andil dalam persaingan di bidang ilmu pengetahuan maupun teknologi.

Kajian mengenai tantangan dan permasalahan SDM khususnya di era revolusi industri 4.0 lebih menitikberatkan pada pemanfaatan teknologi yang begitu canggih. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hendriyadi dan Mailindra menggambarkan tantangan sumber daya manusia di era

revolusi industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan internet dengan lini produksi yang memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi. Dengan demikian, jelas bahwa tantangan eksternal manajemen sdm adalah perkembangan teknologi itu sendiri.

Kemajuan teknologi saat ini harus dibarengi dengan nilai-nilai dan karakter, karena sangat diperlukan dalam perkembangan dan perubahan zaman sehingga nilai-nilai kemanusiaan, sopan santun, tata krama tetap terjaga ketika munculnya kecanggihan teknologi, jadi, pemanfaatan teknologi seperti internet harus digunakan dengan bijak khususnya bagi para pengajar di lembaga pendidikan. Selain sebagai sarana pembelajaran, teknologi juga dapat membantu pengajar untuk berinteraksi dengan mudah yang tidak harus selamanya guru/dosen mengajar di dalam kelas.

Lebih lanjut, dalam implementasi manajemen sumber daya manusia pendidikan, beberapa masalah dan tantangan yang dikemukakan oleh Jufri dan Suprpto diantaranya sebagai berikut:

1. Keterbatasan sarana, prasarana serta finansial dialami oleh lembaga pendidikan sehingga menyulitkan bagi pihak manajemen untuk dapat melakukan *in-house training* bagi tenaga pendidik yang ada di lembaga tersebut.
2. Tidak meratanya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik, sehingga diperlukan strategi khusus dan menyeluruh untuk dapat menyelesaikan hal tersebut.
3. Terkadang kepala sekolah sebagai pimpinan suatu lembaga pendidikan tidak memahami secara mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia

pendidikan ini sehingga menerapkan strategi manajemen yang tidak tepat dengan kondisi yang ada.

4. Manajemen sumber daya manusia sering kali dikesampingkan dan tidak begitu menjadi sorotan utama dalam pelaksanaan manajemen lembaga pendidikan.

Dalam dunia pendidikan sumber daya manusia peran yang sangat penting dalam pengelolaan terhadap sumber daya yang lain, dikarenakan peran sumber daya manusia didalam sangat penting, maka sumber daya manusia tersebut harus mendapatkan pengelolaan yang baik dan benar. Pengelolaan dimulai dari perencanaan SDM yang sesuai kebutuhan, dilanjutkan dengan adanya rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, dan pengembangan SDM yang tepat.

Perencanaan SDM adalah langkah awal yang dilakukan dalam proses organisasi. Perencanaan SDM pada hakikatnya adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan dan suasana) dan apa yang akan dilakukan. Rangkaian kegiatan proses itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan dimasa datang.

Tahap selanjutnya setelah perencanaan adalah melaksanakan rekrutmen, yang merupakan proses untuk mencari calon atau kandidat tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi. Tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*Job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*Job specification*. Proses rekrutmen selesai dilaksanakan, tahap berikutnya adalah melakukan seleksi SDM. Hasil dari seleksi SDM lanjut penempatan kerja sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan saat rekrutmen. Keberhasilan dalam

pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan SDM.

Penempatan SDM tentu akan berdampak pada kompensasi yang diberikan. Kompensasi hal yang paling penting, merupakan dorongan atau motivasi seseorang bekerja. Suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal motivasi banyak orang bekerja adalah mencari nafkah. Yang artinya disatu pihak orang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada organisasi, dipihak lain sangat mengharapkan kompensasi.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki fungsi: manajerial dan operasional. Adapun metode pendekatan MSDM dapat dilakukan secara mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan hubungan manusia.

BAB II

PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

A. Latar belakang

Manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa memiliki berbagai potensi termasuk potensi untuk berkelompok dalam sebuah ikatan yang bertujuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Manusia sebagai ciptaan Allah SWT tidak dapat ditelaah hanya sebagai fenomena alam semata-mata, dan juga sebagai makhluk yang berakar juga tidak dapat ditelaah hanya sebagai fenomena budaya. Dalam diri manusia selaku makhluk melekat fenomena alam dan juga fenomena budaya yang menjadi keunikan manusia. Sebagai individu, manusia merupakan kesatuan jasmani dan rohani yang mencirikan otonomi dirinya bahwa bayi sejak lahir sampai usia tertentu merupakan individu yang tidak berdaya. Tanpa bantuan orang di sekitarnya, manusia tidak dapat berbuat apa-apa.

Manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, di didik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Waktu senggangnya digunakan untuk bermain-main, berdoa, beristirahat, di dalam organisasi. Demikian pula manusia bakal mati di dalam suatu organisasi dan ketika sampai ke pemakaman, organisasi masih tetap memegang peranan. Ungkapan tersebut menandakan dengan jelas bahwa manusia dan organisasi menandakan bahwa manusia dan organisasi sudah menyatu karena organisasi tidak akan berjalan tanpa manusia.

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resource*. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen, termasuk juga dalam manajemen pendidikan Islam. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia, atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri. Setiap organisasi pada umumnya sangat memerlukan adanya sumber daya manusia karena bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan asset paling berharga yang dimilikinya. Menurut Nurul Ulfatin dan Teguh Priyanto (2016) sumber daya manusia merupakan pekerja, pegawai, karyawan, atau orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa sumber daya manusia dalam organisasi merupakan tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi tertentu.

Dalam lembaga pendidikan manajemen sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting untuk diterapkan. Tanpa manajemen sumber daya manusia, suatu organisasi pada umumnya akan kesulitan dalam mencapai tujuannya, begitu pula dalam lembaga pendidikan. Manajemen sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen karena sumber daya manusia merupakan unsur pertama dalam manajemen sebelum unsur-unsur lainnya. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan tentu sangat berkontribusi dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan, karena pendidikan yang bermutu berasal

dari orang-orang yang mengelola pendidikan itu sendiri adalah sumber daya manusia yang bermutu pula.

B. Pentingnya Perencanaan Strategi MSDM

Berbagai istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia, seperti manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

Pergantian istilah dari manajemen personalia kepada manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.

Menurut Veithzal Rivai (2004) Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sumber daya manusia dianggap semakin penting karena dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah management mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia.

Edwin B. Flippo mengemukakan definisi manajemen personalia sebagai *"Personal management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement,*

development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the that individual, organizational and societal objectives are accomplished. (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat). Lebih lanjut, Hasibuan (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia oleh Sondang P. Siagian (2014), manusia merupakan unsur terpenting dalam semua organisasi, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun yang bersifat internal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Masalah-masalah pengembangan diri, keadilan, kewajiban, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang, masalah-masalah perilaku organisasi merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang penting.

Dalam lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia dan atau demi kemaslahatan individu, sekolah dan masyarakat. Berdasarkan pengertian tersebut, Astuti (2016) memandang bahwa posisi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap sekolah. Seorang tenaga pendidik dan kependidikan dinyatakan memiliki nilai sumbangan

kepada sekolah apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas sekolah, dan kegiatannya berada dalam mata rantai kebutuhan sistem sekolah itu.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya serta kemampuan menghadapi tantangan melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai yang berada dalam organisasi.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial, di mana secara naluri manusia ingin hidup berkelompok. Manusia pada hakikatnya ingin dihargai dan memperoleh pengakuan dari orang lain, baik dari kelompoknya maupun dari luar kelompok sosialnya. Di samping kebutuhan akan pengakuan, seseorang juga memerlukan mengembangkan dirinya (*self actualization*). Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009: 11), Realisasi pengembangan diri bisa dalam berbagai bentuk, antara lain melalui pendidikan yang lebih tinggi atau pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan.

Konsep pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilihat secara makro dan secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam mencapai tujuan pembangunan bangsa. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Proses pengembangan sumber daya manusia

mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro, dalam arti dilingkungan satu unit kerja (departemen atau lembaga-lembaga yang lain), maka sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan, Soekidjo Notoatmodjo (2009: 7).

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Menurut Mondy, Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development/HRD*) adalah fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri dari atas pelatihan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kerja. Pelatihan dirancang untuk memberi para pembelajar sejumlah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang beranjak ke luar pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih berjangka panjang. Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah penting dalam membangun mutu organisasi. Namun dalam pengembangan sumber daya manusia terdapat berbagai masalah yang sering dihadapi, seperti yang diungkapkan oleh Gomez-Mejia dkk. (2001:3): Potret Sumber Daya Manusia Pendidikan di Indonesia *"Environmental challenges are the forces external to the firm. They influence organizational performance but are largely beyond management's control". "...Many organizations face a volatile environment in which change is nearly constant. If they are to survive and prosper, they need to adapt to change quickly and effectively". "...Managers across the United States are confronted daily with the increasing diversity of the workforce. "...One of the most dramatic challenges facing U.S. firms as they enter the twenty-first century*

is how compete against foreign firms, both domestically and abroad”.

Berdasarkan kutipan di atas, ada tiga tantangan penting yang dihadapi oleh organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu : perubahan lingkungan yang sangat cepat, keragaman tenaga kerja dan globalisasi.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah terjadinya perubahan karena adanya dinamika di dalam kehidupan berorganisasi dan untuk mengatasi perubahan-perubahan secara efektif. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan diperlukan pengembangan sumber daya manusia Indonesia yang tangguh, berwawasan keunggulan dan terampil. Sumber daya manusia Indonesia berkualitas tersebut dikehendaki dalam era reformasi masyarakat Indonesia serta masyarakat kompetitif abad 21, merupakan produk sistem pembangunan pendidikan nasional yang mantap dan tangguh.

Menyadari pentingnya pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam dunia pendidikan, pemerintah Indonesia mempunyai komitmen dalam menggagas perbaikan kinerja pendidik beberapa tahun terakhir ini. Secara normatif, hal ini di buktikan dengan lahirnya Pasal 39 ayat 2 Undang-Undang Nomor. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”. Selanjutnya dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen, yang tertuang dalam Bab II Pasal 4: “Kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam

Pasal 2 ayat 1 berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional”. Dan dalam Bab III Pasal 7 ayat 2 menyatakan bahwa: “Pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi”.

Begitu pula dengan keluarnya Peraturan Menteri (PERMEN) Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Sertifikasi guru dalam jabatan merupakan bukti menguatnya komitmen untuk meningkatkan kinerja pendidik khususnya guru dan dosen dalam menjalankan tugas keprofesionalan. Peningkatan kesejahteraan diduga dapat meningkatkan kinerja yang membawa manfaat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Demikian keseriusan pemerintah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan ditunjukkan dengan dikeluarkannya Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah, dan Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.

Salah satu faktor yang paling menentukan kualitas pendidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional. Untuk menjadi pendidik yang profesional harus memiliki jati diri dan mengaktualisasikan diri sesuai dengan kaidah-kaidah pendidik yang profesional. Menurut Uzer Usman sebagai pendidik profesional harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional. Pendidik yang

profesional memiliki sepuluh ciri suatu profesi yaitu: memiliki fungsi dan signifikansi sosial, memiliki keahlian/keterampilan tertentu, keahlian/ keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah, didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas, diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama, aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional, memiliki kode etik, kebebasan untuk memberikan *judgment* dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya, memiliki tanggung jawab profesional dan otonomi, dan ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya.

Pendidik yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dengan baik dan harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*transfer of knowledge*) secara efektif dan efisien, serta harus berpegang teguh kepada kode etik profesional, yaitu memiliki akhlak yang mulia, sebagai pendidik profesional, pendidik harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional.

Pendidik mempunyai posisi strategis dalam proses belajar mengajar siswa. Mutu proses dan hasil belajar pada akhirnya ditentukan oleh mutu pendidik, ilmu mereka baik yang empirik maupun yang rasional serta berbagai keterampilan yang dimilikinya akan diteruskan dan menjadi alat pengembangan sikap keilmuan para siswanya, namun peranan guru sebagai pendidik profesional akhir-akhir ini mulai dipertanyakan eksistensinya secara fungsional. Hal ini antara lain disebabkan oleh munculnya serangkaian fenomena para lulusan pendidikan yang secara moral cenderung merosot dan secara intelektual akademik juga kurang siap untuk memasuki lapangan kerja.

D. Langkah-langkah Dalam Perencanaan Strategi, Dengan Pendekatan Analisis SWOT

Dalam sebuah organisasi pendidikan, perencanaan SDM merupakan sebuah hal yang penting dan harus dilakukan semaksimal mungkin. Tanpa melakukan hal tersebut dengan benar, tentu organisasi akan lebih sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Tentu saja sudah bukan rahasia umum jika di dalam organisasi yang baik maka terdapat sistem perencanaan tata sumber daya manusia yang baik pula. Sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi organisasi sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan baik dan tepat.

Langkah-langkah perencanaan strategi sumber daya manusia pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis Tujuan Organisasi.

Sebelum mengenali potensi SDM, penting untuk menganalisa tujuan organisasi terlebih dahulu. Dengan menganalisis tujuan organisasi, bisa dengan mudah mengenali SDM seperti apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh organisasi.

2. Mengenali SDM yang sudah ada

Langkah Perencanaan SDM yang kedua adalah mengenali SDM yang sudah ada di organisasi. Tujuannya tak lain adalah agar setiap SDM dalam organisasi dapat berfungsi secara optimal.

3. Prediksi kebutuhan SDM

Organisasi yang ingin berkembang harus tahu SDM seperti apa yang dibutuhkannya saat ini dan nanti. Organisasi harus tahu juga bagaimana caranya untuk

mendapatkan SDM yang sesuai dengan kriteria tersebut. karena ketepatan komposisi dan keahlian SDM di suatu organisasi dapat mengefektifkan kerja organisasi.

4. Merumuskan strategi

Setelah melewati poin-poin sebelumnya, sebuah organisasi sudah bisa memastikan apakah organisasi sedang surplus atau justru defisit SDM. Kita juga harus merumuskan dan menentukan strategi mana yang lebih efisien bagi organisasi. semisal, melakukan rekrutmen baru atau mengadakan training khusus bagi karyawan.

5. Melakukan monitoring

Berhasil atau tidaknya suatu rencana, bisa lihat lewat kegiatan monitoring. Begitu pula dengan perencanaan SDM. Setelah memutuskan strategi yang harus dijalankan, langkah berikutnya adalah melakukan monitoring dan *controlling* secara rutin. Kegiatan ini dapat dilaksanakan secara berkala terhadap strategi yang telah diimplementasikan.

Untuk mendapatkan hasil analisis terkait keadaan internal dan eksternal SDM yang baik, maka diperlukan suatu alat analisis yang dapat membantu dalam mengenali Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Salah satu alat yang dapat digunakan adalah Analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan juga memunculkan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dan ancaman (*threat*) yang mungkin akan datang.

Analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. menurut Siagian ada pembagian faktor-faktor strategis dalam analisi SWOT yaitu :

1. Faktor kekuatan

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi. Antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Satuan organisasi memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada organisasi lain dalam memuaskan kebutuhan masyarakat yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh organisasi yang bersangkutan.

2. Faktor kelemahan

Yang dimaksud dengan kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi.

3. Faktor peluang

Definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu organisasi.

4. Faktor ancaman

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan. Jika tidak diatasi

ancaman akan menjadi bahaya bagi organisasi yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun dimasa depan. Sondang P.Siagian (2000).

Analisis SWOT tidak akan memberi jawaban khusus. Tetapi ini adalah cara yang bisa dilakukan dengan cepat, jelas, dan mudah dimengerti dalam menyusun informasi dan mengenali peluang sebagai dasar pengembangan strategi dan rencana operasional.

E. Peran Manajemen

Manajemen sumber daya manusia dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan semakin menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai.

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, Yusmiar (2014). Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi menurut Veithzal Rivai bahwa tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan

mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan organisasi di masa yang akan datang.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, sumber daya manusia selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia. Menurut Ermayana dalam Fathoni (2009) mengemukakan klasifikasi sumber daya manusia, yaitu:

1. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan, dan mengarahkan pencapaian tujuan disebut administrator.
2. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai dengan rencana, disebut manajer.
3. Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat langsung mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja pegawai atau karyawan. Sikap pegawai atau karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama khususnya sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan dan struktur organisasi.

Karena pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka

pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins dalam Yusmiar menyatakan bahwa *"human resources management is the part of the organization that is concerned with the people or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising"*.

Ike Kusdyah Rachmawati (2008), peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya oleh Malayu S.P. Hasibuan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan tidak mungkin tidak menerapkannya, karena manajemen sumber daya memiliki peranan yang sangat vital, yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job requirement*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa peranan sumber daya manusia sangat esensial dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia adalah kunci dari semua persoalan. Meskipun peranan manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan sebelumnya berada dalam lingkup organisasi pada umumnya, namun hal tersebut juga berlaku dalam lembaga pendidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai sumber daya manusia pendidikan memegang peranan strategi terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

Pada dasarnya peran dan strategi dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah aktivitas untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi tantangan melalui kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai yang berada dalam organisasi.
2. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan salah satu fungsi dalam MSDM yang berorientasi pada upaya menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumberdaya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan.
3. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.
4. Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program daat diperlukan.
5. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi

organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan juga memunculkan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dan ancaman (*threat*) yang mungkin akan datang

6. Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisikan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan
7. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis.

BAB III

ANALISIS JABATAN DAN PERANCANGAN PEKERJAAN DALAM PENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, sering disebut juga sebagai manajemen personalia, dapat juga diistilahkan sebagai manajemen tenaga kerja. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi. Suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sumber daya manusia (SDM) makin besar peranannya bagi kesuksesan sebuah perusahaan, sehingga banyak perusahaan menyadari bahwa unsur manusia dalam perusahaan itu dapat memberikan keunggulan daya saing. (Robert L. Mathis, John H. Jackson).

Kegiatan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah melakukan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara tepat dan benar. Tepat adalah setiap fungsi yang ada dilakukan sesuai yang diinginkan oleh manajemen, sedangkan benar adalah cara untuk menjalankan fungsi MSDM tersebut. Salah satu fungsi dari MSDM adalah melakukan analisis jabatan (*job analysis*).

B. Deskripsi Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan pekerjaan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik. Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. (Mila Badriah, 2015)

Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi guna menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Analisis jabatan memiliki kaitan dengan berbagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena dapat menghasilkan deskripsi jabatan atau pekerjaan yang berisi gambaran mengenai isi dari suatu jabatan baik yang menyangkut tugas atau pekerjaan, standar kinerja (*performance standard*), dan bobot jabatan (*job value*), maupun persyaratan pemangku jabatan (*job specification*) yang akan dapat digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan dalam lingkup penarikan karyawan (*recruitment*). Membandingkan antara standar kinerja (*performance standard*) dengan kenyataan kinerja (*actual performance*) akan mendapatkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang

menjadi dasar bagi pengembangan dan pelatihan karyawan (*training and development*). Standar kinerja dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk menentukan nilai atau bobot jabatan (*job value*) yang menjadi dasar dalam pemberian kompensasi. (Sugijono, 2016)

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan atau pekerjaan merupakan suatu proses untuk memperoleh dan menentukan rincian informasi tentang suatu pekerjaan yang meliputi:

1. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)
2. Tugas-tugas yang harus dilakukan (*Jobs must be done*)
3. Persyaratan yang dibutuhkan (*Job specification*)
4. Standar pencapaian pekerjaan (*Job performance standard*).

Analisis Jabatan atau Pekerjaan dapat dibedakan kedalam empat jenis, sebagai berikut;

1. *Job analysis for personnel specification*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang calon pekerja agar dapat sukses memangku suatu jabatan tertentu.
2. *Job analysis for training purpose*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru (untuk keperluan pendidikan dan pelatihan).
3. *Job analysis for setting rates*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat ditentukan upah secara adil.
4. *Job analysis for method improvements*, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk mempermudah cara bekerja

bagi tenaga kerja pada suatu jabatan atau jenis pekerjaan tertentu.

Kegiatan analisis pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang dilakukan. Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa ada paling sedikit sepuluh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang penyelenggaraannya dengan baik didasarkan pada informasi analisis pekerjaan yang berhasil dikumpulkan dan diolah. Informasi analisis pekerjaan yang baik yaitu meliputi:

1. Analisis pekerjaan harus dapat memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi.
2. Analisis pekerjaan harus dapat menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif.
3. Analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu kekyaan para anggota organisasi.
4. Analisis pekerjaan harus dapat merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan.
5. Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia.
6. Analisis pekerjaan harus mampu membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan.
7. Analisis pekerjaan harus bisa menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja.

8. Analisis pekerjaan harus dapat menentukan standar prestasi kerja yang realistik.
9. Analisis pekerjaan harus dapat menempatkan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dimilikinya.
10. Analisis pekerjaan juga harus dapat merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat.

Pengumpulan informasi tentang analisis pekerjaan juga tidak boleh lepas kaitannya dengan upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan hal itu, ada tiga jenis kegiatan pengumpulan informasi yang perlu dilakukan yaitu; mengidentifikasi berbagai pekerjaan yang hendak dianalisis, menyusun kuesioner sebagai instrumen pengumpulan informasi dan pengumpulan informasi itu sendiri. Paling sedikit berbagai teknik tersebut harus mampu memberikan sumbangan nyata dalam menentukan penyusunan uraian pekerjaan, merumuskan spesifikasi pekerjaan, menetapkan standar prestasi kerja dan menciptakan sistem informasi sumber daya manusia.

C. Langkah-langkah dalam Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Analisis jabatan atau pekerjaan disusun dengan maksud untuk memudahkan organisasi, lembaga atau perusahaan mempersiapkan jalannya roda organisasi, lembaga atau perusahaan secara tepat dan benar. Untuk itu dalam penyusunan analisis pekerjaan dibutuhkan persiapan yang cukup matang. Dalam menyusun analisis jabatan atau pekerjaan diperlukan tahap-tahap tertentu, sehingga hasil

yang diharapkan tercapai. Berikut ini tahap-tahap atau langkah-langkah yang harus dilalui dalam menyusun analisis jabatan atau pekerjaan:

Langkah yang *pertama* adalah mempersiapkan tim yang akan melakukan analisis. Tim ini terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan, loyalitas dan pengalaman dalam bidangnya masing-masing. Keberadaan tim yang berpengalaman akan memudahkan dalam menyusun analisis jabatan atau pekerjaan.

Kedua, mengidentifikasi hal-hal yang perlu dan tidak perlu untuk dilakukan. Artinya mendeteksi dan mencari tahu kegiatan yang harus dilakukan, termasuk menentukan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan.

Ketiga, persiapkan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan sarana prasarana yang dibutuhkan. Penentuan metode sangat mempengaruhi hasil yang diharapkan. Metode pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi, wawancara atau kuesioner.

Keempat, mempersiapkan jadwal kegiatan pelaksanaan yang harus dilakukan dan dipatuhi. Jadwal pelaksanaan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi atau perusahaan dan tujuan yang diharapkan. (Kasmir, 2016).

D. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Hampir seluruh organisasi, lembaga atau perusahaan besar melakukan analisis jabatan atau pekerjaan, karena hal ini dianggap paling penting sebelum aktivitas dilakukan. Tujuan melakukan analisis pekerjaan adalah untuk memudahkan organisasi atau perusahaan dalam memetakan kebutuhan sumber daya sekarang dan dimasa yang akan datang. Disamping itu memudahkan organisasi atau lembaga pendidikan untuk mengelola SDMnya secara professional.

Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis pekerjaan yaitu, (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, (2) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

Analisis jabatan atau pekerjaan pada dasarnya merupakan alat bagi pimpinan lembaga, organisasi atau perusahaan dalam memecahkan masalah ketenagakerjaan secara profesional dan manusiawi.

Dilihat dari sisi manfaatnya analisis jabatan atau pekerjaan mempunyai banyak manfaat dalam banyak hal seperti yang diuraikan (Sadili Samsudin, 2016), antara lain:

1. Dalam penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja
2. Dalam pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
3. Dalam penilaian jabatan dan prestasi kerja
4. Dalam perbaikan syarat-syarat jabatan dan pekerjaan
5. Dalam penempatan, pemindahan, mutasi, atau promosi jabatan.

Dengan adanya analisis jabatan atau pekerjaan maka kualifikasi personel tenaga kerja yang dibutuhkan dapat diketahui dan diprediksi. Untuk mendidik atau melatih calon tenaga kerja agar dapat memangku jabatan atau pekerjaan tertentu, terlebih dahulu harus diketahui keahlian khusus yang dibutuhkan. Analisis jabatan atau pekerjaan dapat memberikan manfaat pada perbaikan syarat pekerjaan dan jabatan. Suatu perencanaan ketenagakerjaan dalam organisasi, lembaga, atau perusahaan akan lebih mudah dikerjakan bila

telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing jabatan atau pekerjaan sehingga duplikasi tugas dapat dihindari.

E. Metode Analisis Jabatan atau Pekerjaan

Melakukan analisis pekerjaan biasanya melibatkan gabungan dari seorang spesialis SDM, pekerja, dan penyedia pekerja. Spesialis SDM (manajer SDM, analis pekerjaan, atau konsultan). Penyelia dan pekerja bisa mengisi kuesioner yang berisi aktivitas bawahannya. Penyelia dan pekerja nantinya bisa menelaah dan mengesahkan kesimpulan analisis pekerjaan mengenai aktivitas dan kewajiban pekerjaan itu.

Informasi analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan informasi adalah wawancara, angket, observasi, diary, dan kombinasi metode. (Mila Badriah, 2015)

1. Metode wawancara

Para manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan, yaitu wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan sekelompok karyawan yang memiliki pekerjaan sama, dan wawancara dengan satu atau banyak personalia yang mengetahui pekerjaan tersebut. Jenis wawancara apapun yang digunakan, penanya harus yakin bahwa orang yang diwawancarai memahami sepenuhnya alasan wawancara, karena ada kecenderungan bahwa wawancara adalah bentuk dari penilaian benar atau salah yang menjadi evaluasi efisiensi.

2. Metode observasi

Metode observasi adalah metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dengan mengamati

individu yang melakukan seperti pekerjaan dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya. Metode ini berguna untuk pekerjaan yang terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati (ex.pekerja perakitan dan petugas akunting). Namun tidak sesuai untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak aktivitas mental (pengacara, insinyur perancangan) dan bila karyawan hanya sekali-kali terlibat dalam aktivitas penting (seorang juru rawat yang menangani gawat darurat). Masalah yang lain adalah reaktivitas, pekerja berubah perilakunya karena kegiatan pengawasan. Pendekatan yang dilakukan adalah mengamati pekerjaan selama siklus pekerjaan berlangsung dan mencatatnya. Kemudian mengakumulasi informasi dan hasil wawancara dengan pekerja. Lalu memintanya untuk menjelaskan hal yang tidak dipahami dan aktivitas yang tidak diamati. Pengamatan dan wawancara juga dapat dilakukan secara simultan (bertanya saat pekerja melakukan pekerjaannya).

Metode ini sangat berguna bila analis dan pemangku jabatan memiliki hambatan bahasa karena perbedaan bahasa yang mereka kuasai, tetapi memiliki kelemahan bila analis kemungkinan melewatkan aktivitas tertentu dan tidak mengamati semua aktivitas kerja, sehingga informasi yang terkumpul tidak lengkap. (Dewi Hanggraeni, 2012).

3. *Metode angket*

Dengan menggunakan angket, karyawan (tenaga kerja) diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Analis meminta

pegawai mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Keuntungan utama dari metode angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan yang dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relatif singkat, sebaliknya metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuesioner tersebut.

4. *Metode catatan karyawan (diary)*

Pendekatan lain adalah dengan menanyakan kepada pekerja untuk menyimpan sebuah catatan laporan tentang aktivitas yang mereka lakukan beserta waktunya. Ini dapat menghasilkan gambaran yang lengkap tentang pekerjaan, khususnya saat ditambahkan wawancara dengan pekerja dan analisis. Metode yang menganalisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan (tenaga kerja) mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau log. Dalam metode ini, uraian karyawan yang membesar-besarkan pentingnya pekerjaan mungkin dapat diatasi.

5. *Metode kombinasi*

Pada dasarnya analisis, harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan yang akurat. Biasanya analisis tidak menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi berbagai metode sering lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan administratif, analisis dapat menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Dalam

mempelajari pekerjaan produksi, wawancara dilengkapi observasi kerja yang ekstensif, bisa memberikan data yang diperlukan.

Dari teori analisis pekerjaan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut diatas maka, dalam lingkup pendidikan sebagai aplikasinya dalam analisis pekerjaan guru (pendidik) bisa dimaknai sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas guru pendidik yang di buktikan melalui informasi administrasi pendidik sesuai dengan kualifikasi dan tupoksinya yang meliputi kompetensi, syarat, sifat dan hal lain yang berkenaan dengan pendidik. Jika merujuk pada Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka *job description* seorang guru itu adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Sedangkan *Job specification* adalah Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menguasai kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan kompetensi sosial merupakan *Job performance standard*.

F. Fenomena Dalam Analisis Pekerjaan SDM Pendidikan

Upaya peningkatan kualitas pendidikan dari tahun ke tahun selalu menjadi program pemerintah. Salah satunya dengan ditetapkannya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan dijelaskan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kualitas pendidikan ditentukan oleh penyempurnaan integral dari seluruh komponen

pendidikan seperti kualitas guru, penyebaran guru yang merata, kurikulum, sarana dan prasarana yang memadai, suasana PBM yang kondusif, dan kualitas guru yang meningkat dan didukung oleh kebijakan pemerintah. Guru merupakan titik sentral peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas proses belajar mengajar. Oleh sebab itu peningkatan profesionalisme sumber daya manusia (SDM) guru merupakan suatu keharusan.

Guru profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode yang tepat, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Profesionalisme guru secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Guru yang profesional mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Namun, untuk menghasilkan guru yang profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Perkembangan kualitas lembaga pendidikan yang bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan berkaitan erat dengan perkembangan profesionalisme guru. Tantangan yang dihadapi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, selama ini tampak bahwa sebagian besar lembaga pendidikan belum dikelola secara memadai, untuk mengadakan upaya profesionalisme umumnya masih sangat rendah.

Guru dikatakan profesional apabila ia mempunyai kemampuan atau intelektual, seperti kemampuan untuk merancang materi pembelajaran, kemampuan untuk menyesuaikan keadaan, dan kemampuan untuk mengevaluasi karakter masing-masing siswanya bahkan mampu berinteraksi dengan masyarakat. Disamping itu seorang guru hendaknya memahami isi dari kurikulum yang

sedang berlaku, karena kurikulum merupakan acuan atau pedoman dalam mengajar. Apabila seorang guru tidak memahami isi dari kurikulum otomatis menghambat terwujudnya kinerja yang profesional karena kurikulum menjelaskan secara detail bahan ajaran yang akan di ajarkan, karakter siswa pada tahap tertentu, sikap yang diterapkan dan lain sebagainya. Maka disinilah analisis jabatan atau pekerjaan sumber daya manusia (SDM) pendidikan sangat penting untuk dilaksanakan secara tepat dan benar yaitu untuk mewujudkan profesionalitas guru dalam pendidikan. Dengan adanya analisis jabatan atau pekerjaan maka kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan dapat diketahui dan diprediksi. Untuk mendidik atau melatih para anak didik, agar dapat melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya, terlebih dahulu harus diketahui keahlian khusus yang dimilikinya.

Tetapi melihat fakta yang ada di lembaga pendidikan di Indonesia, masih banyak lembaga pendidikan swasta yang tenaga pendidikan dan kependidikan yang kualifikasi dan kompetensinya tidak sesuai dengan bidang studi yang diampunya tidak sesuai dengan Uraian Pekerjaan (*Job Description*). Sebagai contoh, terdapat guru ber-kualifikasi S-1 PAI di beri tugas mengampu mata pelajaran Seni Budaya, kualifikasi Matematika diberi tugas mengampu Fisika, dan lain sebagainya. Disamping itu banyak guru yang tidak memperhatikan tentang tugas-tugas yang harus dilakukan, yaitu belum mampu mendesain dan merancang pembelajaran, tidak melaksanakan administrasi guru, sehingga dalam proses pembelajarannya kurang maksimal. hal ini pasti akan berdampak sistematis pada manajemen mutu pada lembaga pendidikan yang ada, karena tidak terlaksananya standar proses pendidikan secara maksimal.

Dari konsep-konsep Analisis Jabatan atau Pekerjaan SDM tersebut di atas yang mana aplikasi dalam lingkup pendidikan yang merujuk pada Undang-undang Sisdiknas bahwa tujuan pendidikan nasional adalah *“berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”* (Mulyasa, 2015). Hal ini harus dijadikan pedoman dalam pengelolaan pendidikan dan harus benar-benar mampu diaplikasikan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Disamping Undang-undang, kita juga mempunyai Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah digulirkan oleh pemerintah yaitu PP No. 19 Tahun 2005 yang didalamnya dimuat tentang standar-standar pendidikan yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Juga dalam perkembangannya digulirkan PP No. 32 Tahun 2013 yang didalamnya terdapat delapan standar nasional pendidikan.

Kaitannya dengan konteks analisis pekerjaan sumber daya manusia pendidikan, maka yang harus dijadikan landasan dalam pekerjaan analisis adalah merujuk pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK), yaitu:

1. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional
2. Kualifikasi pendidik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/sertifikat

keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan

3. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta anak usia dini meliputi:
 - a. Kompetensi pedagogik;
 - b. Kompetensi kepribadian;
 - c. Kompetensi profesional;
 - d. Kompetensi sosial.
 - e. Seseorang yang tidak memiliki ijazah atau sertifikat, tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melalui uji kelayakan dan kesetaraan
 - f. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BNSP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. (Mulyasa, 2015)

Selanjutnya dalam aplikasi Analisis pekerjaan sumber daya manusia (SDM) untuk memperoleh dan menentukan rincian informasi tentang suatu pekerjaan yang meliputi: Uraian Pekerjaan (*Job Description*), Tugas-tugas yang harus dilakukan (*Jobs must be done*), Persyaratan yang dibutuhkan (*Job specification*), dan Standar pencapaian pekerjaan (*Job performance standard*). Berikut sebuah Analisis kerja guru, sebagai bahan pengembangan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan Pembelajaran
Guru wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal

semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah/ madrasah.

2. Melaksanakan Pembelajaran

Melaksanakan pembelajaran merupakan kegiatan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru. Kegiatan tersebut merupakan kegiatan tatap muka sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru. Penjelasan kegiatan tatap muka adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan tatap muka atau pembelajaran terdiri dari kegiatan penyampaian materi pelajaran, membimbing dan melatih peserta didik terkait dengan materi pelajaran, dan menilai hasil belajar yang terintegrasi dengan pembelajaran dalam kegiatan tatap muka.
- b. Menilai hasil belajar yang terintegrasi dalam proses pelaksanaan pembelajaran tatap muka antara lain berupa penilaian akhir pertemuan atau penilaian akhir tiap pokok bahasan merupakan bagian dari kegiatan tatap muka.
- c. Kegiatan tatap muka dapat dilakukan secara langsung atau termediasi dengan media antara lain video, modul mandiri, kegiatan observasi / eksplorasi.
- d. Kegiatan tatap muka dapat dilaksanakan antara lain di ruang teori / kelas, laboratorium, studio, bengkel atau di luar ruangan.
- e. Waktu pelaksanaan kegiatan pembelajaran atau tatap muka sesuai dengan durasi waktu yang tercantum dalam struktur kurikulum sekolah/ madrasah.

3. Menilai Hasil Pembelajaran

Menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Melalui penilaian hasil pembelajaran diperoleh informasi yang bermakna untuk meningkatkan proses pembelajaran berikutnya serta pengambilan keputusan lainnya. Menilai hasil pembelajaran dilaksanakan secara terintegrasi dengan tatap muka seperti ulangan harian dan kegiatan menilai hasil belajar dalam waktu tertentu seperti ujian tengah semester dan akhir semester.

Pelaksanaan penilaian dilakukan dengan menggunakan tes dan nontes. Penilaian nontes dapat berupa pengamatan dan pengukuran sikap serta penilaian hasil karya dalam bentuk tugas, proyek fisik atau produk jasa.

4. Melaksanakan tugas tambahan

Peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru pasal 24 ayat (7) menyatakan bahwa guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan, wakil kepala satuan pendidikan, ketua program keahlian satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, bengkel, atau unit produksi. Selanjutnya, sesuai dengan isi pasal 52 ayat (1) huruf e, guru dapat diberi tugas tambahan yang melekat pada tugas pokok misalnya menjadi pembina pramuka, pembimbing kegiatan karya ilmiah remaja, dan guru piket.

5. Spesifikasi Pekerjaan Guru

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Bab IV tentang Guru dan Dosen bahwa: Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Analisis jabatan/ analisis pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam organisasi/ lembaga pendidikan merupakan penentuan isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seorang karyawan agar mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik.

Analisis jabatan harus dilaksanakan dengan menganalisis aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan oleh pemangku jabatan, dan aspek persyaratan dari pemangku jabatan mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pemangku jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Untuk menganalisis dua aspek itu diperlukan informasi-informasi

jabatan (*job information*), persyaratan jabatan (*job specification*), perilaku (*behavior*), peralatan yang dibutuhkan, standar kinerja (*performance standard*), dan konteks pekerjaan.

Informasi-informasi untuk analisis jabatan dapat dikumpulkan dengan metode-metode: wawancara (*interview*), diskusi panel para ahli (*panel of experts*), daftar pertanyaan /kuesioner (*questionnaire*), buku harian kerja (*diary/ logbook*), pengamatan (*observation*). Hasil analisis jabatan disajikan dalam bentuk-bentuk: deskripsi jabatan/ uraian pekerjaan/ gambaran jabatan (*job description*), persyaratan jabatan/ kualifikasi jabatan/ tuntutan minimal kualitas jabatan/ spesifikasi jabatan (*job specification*), klasifikasi jabatan (*jobclassification*), desain/ rancangan pekerjaan (*job design*).

BAB IV

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM BIDANG PENDIDIKAN DAN PEREKRUTANNYA

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia SDM adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dipisahkan dari sebuah lembaga pendidikan atau dalam organisasi yang lain. Pada hakikatnya sumber daya manusia SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai pengerak, pemikir dan perencanaan untuk mencapai tujuan. Dalam lembaga pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan yang sangat penting, terutama dalam upaya membentuk watak generasi bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang sesuai dengan karakter bangsa.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktifitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam lembaga pendidikan sampai selesai melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan dan pemberhentian

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor

internal dan faktor eksternal lembaga, karena sebuah lembaga yang baik dapat memanfaatkan sekecil apapun kesempatan agar dapat tumbuh menjadi lembaga yang lebih baik kedepannya. Begitupun sekolah, dalam hal ini ia menjadi Sekolah rujukan karena SDM yang mumpuni dan kualitas lulusan yang dikenal masyarakat luas.

Suatu lembaga pendidikan memerlukan tahapan perencanaan SDM pendidikan dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan. Banghart dan Trull mengemukakan bahwa: *The need for planning arose with the intensified complexcities of modern technological society. Problems such as population, manpower needs, ecology, decreasing natural resources and haphazard aplication of scientifc developments all place demand on educational institutions for solution.*

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) atau *Human Resources Planning* merupakan merencanakan SDM agar sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan pendidikan.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya manusia adalah proses melalui mana sebuah organisasi memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkannya baik dalam arti kuantitas maupun kualitas (kompetensi yang dimiliki) tersedia pada saat diperlukan. Kondisi yang bisa terjadi, dimana lembaga pendidikan memiliki jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang berlebih dan ibarat kendaraan yang kelebihan beban sehingga gerakannya menjadi lambat dan lambat tiba di tempat tujuan. dengan kata lain organisasi demikian akan menjadi tidak efisien karena memiliki beban biaya yang terlalu berat dan kurang lincah dalam merespon

perubahan lingkungan. Ada pula organisasi yang mengalami kondisi sebaliknya yaitu kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga tidak mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Kelebihan pendidik dan tenaga kependidikan ataupun kekurangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam satu lembaga mengindikasikan bahwa perencanaan SDM belum dilaksanakan dengan baik. Dengan perencanaan SDM memungkinkan organisasi memahami kebutuhan SDM nya di masa yang akan datang sebagai dasar dalam keputusan penyediaan yang mencakup rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja.

Melalui perencanaan SDM, kebutuhan organisasi terhadap SDM baik dalam arti kuantitas maupun kualitasnya dapat dipersiapkan dan diantisipasi lebih awal sehingga mencegah masalah kelebihan tenaga kerja ataupun ketidaksesuaian kompetensi antara tenaga kerja yang tersedia dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan lembaga tersebut.

C. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981), mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya

manusia dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2003), bahwa perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Mondy (2008), mengemukakan bahwa *Human Resource Planning* (HRP) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan - lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu. Sementara itu, John M. Ivancevich & Robert Kanopaske (2013), menjelaskan *Human Resource Planning* adalah satu proses perencanaan, bagaiman organisasi menilai penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang efektif akan menyediakan mekanisme untuk menghilangkan jurang yang mungkin ada antara penawaran dan permintaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah seperangkat kegiatan yang berhubungan dengan masa depan, dan memiliki proses kegiatan yang tersusun secara sistematis yang memiliki tujuan tertentu terhadap sumber daya manusia.

D. Manfaat dan Tujuan Perencanaan SDM

Sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Artinya perencanaan sumber daya manusia perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Melalui

perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas yang baru kelak. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan, yang mencakup beberapa hal, seperti : Jumlah tenaga kerja yang dimiliki; masa kerja setiap pekerja; status perkawinan dan jumlah tanggungan; jabatan yang pernah dipangku; tangga karir yang telah dinaiki; jumlah penghasilan; pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh; keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pegawai; dan informasi lainnya mengenai kekayaan setiap pegawai.

Termasuk dalam perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja, bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2009) Ada beberapa keuntungan bagi perusahaan (terutama perusahaan besar) yang menggunakan perencanaan SDM, yaitu:

- a. Integrasi yang strategis antara permintaan dan jumlah staf yang ada;

- b. Pemanfaatan SDM yang tersedia program SDM dan kebutuhan yang tersedia perencanaan secara efektif;
- c. Persaingan SDM dan sasaran perusahaan masa depan tepat guna;
- d. Hemat secara ekonomi dalam penerimaan para pegawai baru;
- e. Memperluas informasi SDM sesuai dengan kegiatan SDM dan unit organisasi lain;
- f. Permintaan dalam jumlah besar pada pasar tenaga kerja lokal akan terpenuhi;
- g. Koordinasi bermakna sangat kompleks.

Perencanaan didefinisikan dalam berbagai macam ragam tergantung dari sudut pandang mana melihat, serta latar belakang apa yang mempengaruhi orang tersebut dalam merumuskan definisi. Menurut Prajudi Atmosudirdjo perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam mencapai tujuan tertentu, oleh siapa dan bagaimana dalam Udin Syaefudin, dan Abin Syamsuddin (2009). Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Gomez-Mejia dkk. (2001), *“The process of formulating HR strategies and establishing program or tactics to implement them is called strategic human resource (HR) planning. When done correctly, strategic HR planning provides many direct and indirect benefits for the company”*. Pernyataan ini menunjukkan bahwa tujuan perencanaan adalah memberikan arah dan keuntungan tidak langsung bagi perusahaan (organisasi) dalam proses pengembangan sumber daya manusia.

Sedangkan tujuan perencanaan SDM menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter adalah untuk:

- a. Memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendirisendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien;
- b. Mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya;
- c. Meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan, dan ;
- d. Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau evaluating adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

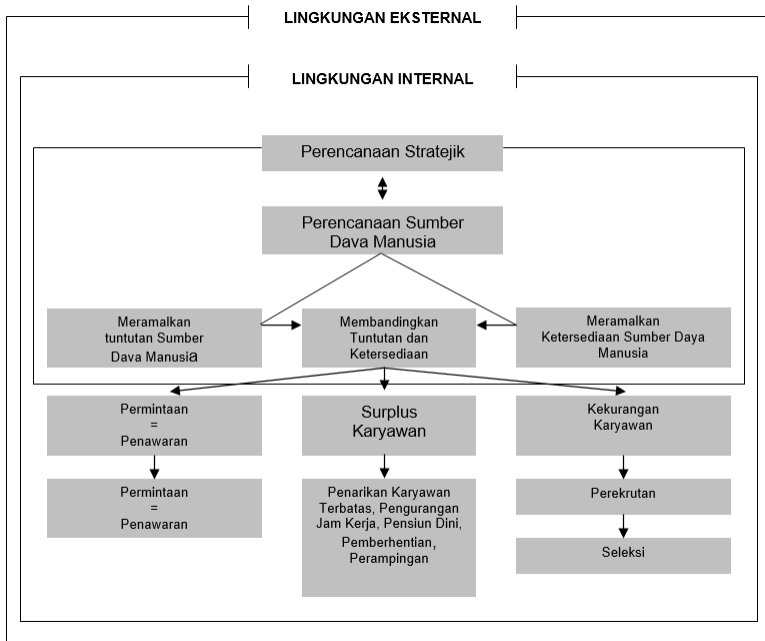
Berdasarkan beberapa definisi tentang perencanaan dan tujuan sumber daya manusia diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah seperangkat kegiatan yang

berhubungan dengan masa depan, dan memiliki proses kegiatan yang tersusun secara sistematis yang memiliki tujuan tertentu terhadap sumber daya manusia.

E. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM diawali dengan memahami visi, misi, tujuan, strategi dan struktur dari organisasi pendidikan terlebih dahulu serta mengkaji keadaan SDM yang ada saat ini baik secara kuantitas maupun kualitas. Kemudian menghitung kebutuhan SDM yang ingin dicapai yang sesuai dengan rencana strategi organisasi. Selanjutnya pelajari berapa besar perbedaannya antara keadaan SDM saat ini dengan kebutuhan SDM yang ingin dicapai dengan memperhitungkan penyusutan dari SDM yang ada.

Mondy (2008) mengilustrasikan proses perencanaan sumber daya manusia seperti gambar berikut:



Proses perencanaan sumber daya manusia diilustrasikan pada gambar diatas. Digambarkan bahwa perencanaan stratejik mendahului perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia mempunyai dua komponen; tuntutan dan ketersediaan, sedangkan peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) melibatkan penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan tersebut akan mencerminkan beberapa faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Penentuan atas kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawankaryawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya disebut peramalan ketersediaan (*availability forecast*).

Dalam rangka meramalkan ketersediaan, manajer sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal dan sumber-sumber eksternal. Ketika kebutuhan karyawan telah dianalisis, perusahaan bisa menentukan apakah perusahaan tersebut mengalami surplus atau kekurangan karyawan. Harus ditemukan cara-cara untuk mengurangi karyawan jika surplus diramalkan. Jika kekurangan karyawan diramalkan, perusahaan harus memperoleh kuantitas dan kualitas karyawan yang memadai dari luar organisasi. Dalam hal ini, perekrutan dan seleksi eksternal diperlukan.

F. Tantangan Kendala- Kendala dalam Perencanaan SDM

1. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

2. Manusia (SDM) Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

3. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

4. Kebijakan Perburuan Pemerintah

Kebijakan perburuan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat. Memahami uraian di atas, bahwa Melalui perencanaan SDM, kebutuhan organisasi terhadap SDM baik dalam arti kuantitas maupun kualitasnya dapat dipersiapkan dan diantisipasi lebih awal sehingga mencegah masalah kelebihan karyawan ataupun ketidaksesuaian kompetensi antara karyawan yang tersedia dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan/organisasi.

G. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerjaan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau kelak dia diangkat sebagai pegawai. Rekrutmen adalah putusan sumber daya manusia (SDM) berupa banyak dibutuhkan, kapan dibutuhkan, serta pengetahuan, keterampilan, kemampuan khusus yang dimiliki.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga

kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/ job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification.

Beberapa pengertian rekrutmen seperti yang tertera dibawah ini, antara lain:

1. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Maltis, 2010).
2. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa : “Rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai”.
3. Menurut Marwansyah, (2012) Proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu. Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan.

Agar efektivitas dan efisiensi organisasi terwujud diperlukan proses rekrutmen yang tepat dengan dilandasi perencanaan yang matang. Perekrutan merupakan aktivitas organisasi yang mempengaruhi jumlah dan tipe pelamar kerja yang melamar dan apakah pelamar menerima pekerjaan yang ditawarkan. Dengan demikian, perekrutan berkaitan langsung dengan perencanaan sumber daya manusia dan penyeleksian, demikian seperti pendapat John M. Ivancevich dan Robert Konopaske (2013) *"recruitment refers to organizational activities that influence the number and types of applicants who apply for a job and whether the applicants accept jobs that are offered. Thus, recruitment is directly related to both human resource planning and selection"*.

Dalam rangka memiliki sumber daya pendidik yang berkualitas sangat tergantung pada kualitas proses rekrutmennya. Semakin baik prosesnya, semakin besar pula kemungkinan didapatkannya individu-individu yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh sekolah. Rekrutmen atau Penerimaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya, untuk kegiatan tersebut diperlukan kegiatan rekrutmen. Merupakan kenyataan bahwa dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan aneka ragam penyebabnya. Apapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu organisasi yang jelas bahwa lowongan itu harus diisi, bahkan tidak mustahil ada lowongan yang harus diisi dengan segera. Salah satu teknik pengisiannya adalah melalui proses rekrutmen.

Adapun pengertian rekrutmen menurut Sondang P. Siagian (2010) adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam

dan oleh suatu organisasi. Definisi rekrutmen menurut Gomez-Mejia dkk. (2001) adalah *"The aim of recruitment is to attract qualified job candidates. We stress the word qualified because attracting applicants who are unqualified for the job is a costly waste of time. Unqualified applicants need to be processed and perhaps even tested 30 Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan or interviewed before it can be determined that they are not qualified. To avoid these costs, the recruiting effort should be targeted solely at applicants who have the basic qualifications for the job"*.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa pengertian rekrutmen adalah proses menarik seseorang atau sekelompok orang, yang dibutuhkan oleh organisasi sesuai dengan kriteria dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Meskipun pengertian rekrutmen terdengar sangat sederhana, tetapi prosesnya ternyata sangat kompleks, memakan waktu, biaya, dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat, oleh karena itu sangat dibutuhkan sistem perekrutan yang tepat guna.

Tujuan Rekrutmen Menurut Al Fajar dan Heru (2010) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

1. Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan adalah menghasilkan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

3. Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

Beberapa poin penting tentang rekrutmen, antara lain: Tujuan rekrutmen adalah untuk menarik calon pekerja yang berkualitas; Perekrutan dimaksudkan untuk menghindari pemborosan biaya dan waktu; bahwa perekrutan memerlukan metode tertentu untuk mengetahui calon pekerja yang berkualitas atau yang tidak berkualitas. Rekrutmen bertujuan mencari pekerja yang memiliki kualifikasi dasar yang dibutuhkan oleh pekerjaan.

Demikian menurut Mondy (2008), perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Senada dengan pendapat diatas, V. Rivai (2009) mengatakan bahwa, rekrutmen adalah proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Dalam dunia pendidikan, pendidik merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan yang akan dicapai oleh siswa dalam menempuh pendidikan dan pembelajaran. Seiring dengan pencapaian tersebut, pendidik juga merupakan hal yang paling dominan dalam menentukan keberhasilan sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai institusi pendidikan, yang tentunya bertugas mendidik dan melatih generasi muda menuju masa depan yang lebih bermanfaat dan berdaya guna.

Beberapa sekolah menerapkan sistem rekrutmen yang ketat terhadap pendidik, yaitu dengan membatasi pelamar berdasarkan berbagai pertimbangan yang memungkinkan bagi sekolah tersebut untuk mendapatkan pendidik yang berkualitas, kompeten dan ahli dibidangnya. Disisi lain ada beberapa sekolah yang tidak memperdulikan kualitas penerimaan pendidik yang akan ditugaskan atau dipekerjakan untuk mengelola pendidikan dan pembelajaran. Menurut V. Rivai (2009), Masalah-masalah penting yang perlu mendapatkan perhatian dalam rekrutmen adalah:

1. Bagaimana mengidentifikasi strategi rekrutmen berdasarkan informasi dari analisis pekerjaan dan perencanaan SDM.
2. Bagaimana aturan dan cara rekrutmen pada sebuah perusahaan untuk mengorganisasikan tujuan-tujuan tindakan yang telah ditetapkan
3. Membahas mengenai rekrutmen sebagai dasar penempatan.
4. Kaitan metode rekrutmen dengan jenis pekerjaan atau tugas yang berbeda.
5. Bagaimana aturan penempatan dalam perusahaan, kantor tenaga kerja, dan organisasi lain pencari tenaga kerja (rekruter).
6. Deskripsi aturan tentang aplikasi dalam rekrutmen dan seleksi.
7. Proses rekrutmen dimulai ketika para rekruter mengidentifikasi lowongan pekerjaan melalui perencanaan SDM dan permintaan manajer.

Langkah berikutnya dalam proses perekrutan adalah menentukan apakah para karyawan yang memenuhi syarat tersedia dalam perusahaan (sumber internal) atau harus dicari

dari sumber-sumber eksternal, seperti akademi, universitas, dan organisasi lainnya. Karena tingginya biaya perekrutan, organisasi perlu memanfaatkan sumber-sumber dan metode-metode perekrutan produktif yang tersedia. Sumber-sumber perekrutan adalah tempat dimana para kandidat yang memenuhi syarat tersedia, seperti perguruan-perguruan tinggi atau perusahaan-perusahaan pesaing, sedangkan metode-metode perekrutan adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik karyawan potensial kedalam perusahaan.

Agar para pencari tenaga kerja dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen. Dalam rangka mendapatkan tenaga kerja yang potensial, maka terdapat beberapa sumber yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan rekrutmen. Sumber-sumber rekrutmen adalah pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi, orang lain, jalur iklan, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai latihan kerja milik pemerintah. Siagian (2010) sebagai berikut:

1. Pelamar Langsung. Pengalaman menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya pelamar pekerjaan ke organisasi. Pelamar langsung sering dikenal dengan istilah "*applications at the gate*". Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan

pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

2. Lamaran Tertulis. Sumber lain yang wajar dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirim oleh para pelamar. Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat kelakuan baik dari perusahaan yang berwenang, salinan atau fotokopi ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut.
3. Lamaran berdasarkan informasi orang dalam. Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, bersal dari suatu daerah dan lain sebagainya.
4. Iklan. Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun yang bersifat audio visual seperti di radio maupun yang bersifat audio-visual seperti televisi dan lain sebagainya.
5. Instansi pemerintah. Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja,

departemen pemburuan, departemen sumber daya manusia atau perusahaan yang cakupan tugas sejenis.

6. Perusahaan penempatan tenaga kerja. Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja
7. Perusahaan pencari tenaga kerja profesional. Salah satu bentuk perusahaan swasta yang bergerak dibidang pencarian dan penempatan tenaga kerja adalah perusahaan yang mengkhususkan diri pada pencarian tenaga kerja profesional. Perusahaan ini, mengkhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga profesional lainnya yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus.
8. Lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didasarkan kepada pemikiran bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasar meluluskan anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari lapangan kerja.
9. Organisasi profesi. Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli

pertanian, dan lain sebagainya. Tidak jarang berbagai organisasi profesi berusaha memberikan bantuan kepada anggotanya, baik yang lama maupun yang baru, untuk memperoleh pekerjaan baru.

10. Serikat Pekerja. Banyak negara serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota, tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya. Biasanya serikat pekerja seperti itu memiliki daftar pencari kerja yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.
11. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah. Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran.

Oleh karena itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari perekrutan.

Memahami uraian di atas, bahwa rekrutmen, merupakan sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia

tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Tiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menarik calon karyawannya. Beberapa organisasi yang yang besar mempunyai sistem yang sangat baik dan dengan menggunakan media masa yang canggih dalam menarik calon karyawannya. Tetapi ada beberapa organisasi, cara penarikan calon karyawan ini sangat sederhana dan dengan media yang sederhana pula. Berbagai cara dan media untuk menarik sumber daya manusia sebagai calon karyawan. Berbagai kendala yang mungkin dihadapi dalam merekrut tenaga kerja baru harus dipertimbangkan secara matang, dengan demikian waktu, tenaga da biaya yang dikeluarkan sepadan dengan hasil yang dicapai, yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan.

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumberdaya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumberdaya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.

Pada taraf kehidupan global yang penuh dengan kompetisi dalam segala bidang saat ini, manajemen sumber daya manusia merupakan langkah strategis guna memenangkan persaingan antar negara dan antar organisasi. Dengan demikian, peranan pekerja dalam suatu organisasi sangatlah vital, karena mampu menentukan hidup matinya organisasi yang bersangkutan. Untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas prima, maka proses pembinaannya tidak bisa hanya sebatas selama masa kerja, melainkan harus dimulai sejak proses rekrutmen. Rekrutmen yang tepat akan memudahkan proses penempatan yang tepat, dan pada akhirnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, masalah-masalah dan kendala-kendala yang dihadapi pada tingkat rekrutmen harus diantisipasi dan dipecahkan secara memuaskan dengan tetap berorientasi kepada tujuan organisasi.

BAB V

SELEKSI PENDIDIK DAN TENAGA PENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Dalam mengatur sebuah organisasi, lembaga atau perusahaan, suatu pengelolaan sumber daya manusia tersebut perlu diarahkan pada suatu model yang dapat menarik seluruh potensi sumber daya manusia yang ada tersebut bagi kepentingan organisasi atau dengan kata lain pengelolaan sumber daya manusia harus dapat diarahkan pada upaya yang mampu menggali potensi SDM di suatu organisasi atau perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan atau organisasi.

Untuk mengelola sumber daya manusia, khususnya yang dapat menjadi andalan serta kerjasama yang baik dan dapat diarahkan untuk memberikan kontribusi positif bagi lembaga atau perusahaan, maka perlu dilakukan standarisasi yang jelas. Tentunya perlu suatu standar yang dapat dijadikan acuan untuk memperoleh SDM yang baik. Standarisasi pengelolaan sumber daya manusia inilah yang nampaknya menjadi permasalahan yang dihadapi oleh setiap lembaga, organisasi atau perusahaan saat ini. Disamping itu masalah etika dalam mengelola sumber daya manusia ini perlu dikedepankan agar tidak menimbulkan efek negatif bagi masyarakat.

Akan tetapi karena aspek yang ada dalam pengelolaan sumber daya manusia ini cukup banyak, yaitu mencakup proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, induksi, penilaian, pengembangan, kompensasi, bargaining, keamanan,

kontinuitas dan informasi maka dalam konteks ini penulis mencoba membatasinya pembahasan masalah pada aspek seleksi pendidik saja. Tentunya setelah tahap rekrutmen selesai tahap seleksilah yang menjadi penentu untuk menerima seseorang untuk berkontribusi dan bekerjasama dalam sebuah organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

B. Sistem Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Seleksi didefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang disyaratkan oleh jabatan tersebut.

Seleksi (*selection*) adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar (Hairul Huda, dalam Susan 2018).

Seleksi adalah proses dengannya perusahaan dapat memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan (Hairul Huda, dalam Meldona 2018).

Selain itu Nanang suryana (dalam Umami Sukanti 2017) suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui

pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Betti Nuraini (2017) mendefinisikan seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten untuk menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan, inilah yang mendorong pentingnya seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan.

Dari definisi yang ada terkait pengertian seleksi maka dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan Seleksi

Tujuan utama dari seleksi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan dengan personil yang memenuhi persyaratan yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dan membantu meminimalkan pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai (Nuraini 2019).

Selain itu Betti Nuraini (2017) tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Garaika (dalam Nitisemito (2019 : 4) tujuan dilaksanakan proses seleksi adalah untuk mendapatkan "*The Right Man in The Right Place*". Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. Tujuan Seleksi tersebut diantaranya:

1. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
2. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
3. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
4. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
5. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

C. Penentuan Alat dan Prosedur Seleksi Tenaga Pendidikan

Menurut Nuraeni (2019) penentuan alat dan prosedur seleksi dalam memperoleh SDM diperoleh melalui beberapa cara :

1. Menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan tenaga kependidikan dalam berbagai jenis dan kualifikasi sebagaimana proses perencanaan yang telah ditetapkan.
2. Membuka pendaftaran bagi pelamar atau sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan baik persyaratan-persyaratan administratif maupun persyaratan akademis.
3. Menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi dan dengan menggunakan teknik-teknik

seleksi atau cara-cara tertentu yang dibutuhkan. Standar seleksi menyangkut umur, kesehatan fisik, pendidikan, pengalaman, tujuan-tujuan, perangai, pengetahuan umum, ketrampilan komunikasi, motivasi, minat, sikap, kesehatan mental, dsb.

Jenis Seleksi biasanya meliputi; seleksi administratif, seleksi tertulis, seleksi tidak tertulis. Jenis seleksi harus berdasarkan efisiensi (uang, waktu dan tenaga) yang bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi harus berdasarkan efisiensi serta efektivitas dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Menurut Garaika (dalam Andrew F. Sikula 2019) ;

1. *Succesive-Hurdles*, sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing, ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
2. *Compensatory-Approach*, sistem seleksi yang dilakukan dengan cara pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sebaliknya dinyatakan gugur atau tidak lulus.

Adakalanya dalam proses seleksi sering menemui beberapa kendala baik dalam tahapan seleksi maupun dalam mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk mengurangi kendala – kendala yang kemungkinan akan ditemui, diperlukan kebijaksanaan seleksi yang bertingkat dan berjenjang sehingga

akan semakin baik dan semakin tepat dalam pemilihan calon karyawan.

D. Metode dan Tahapan Seleksi

1. Metode Seleksi

Metode pengadaan seleksi dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

- a. Metode ilmiah, yaitu pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Tahapannya dengan cara berikut; 1) metode kerja yang jelas dan sistematis, 2) berorientasi kepada prestasi kerja, 3) berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan, 4) berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya dan 5) berpedoman kepada undang-undang perburuhan.
- b. Metode non ilmiah, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Tahapannya meliputi; 1) surat lamaran, 2) ijazah terakhir dan transkrip nilai, 3) surat keterangan pekerjaan dan pengalaman, 4) referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya, 5) *walk interview*, 6) penampilan dan keadaan fisik, 7) keturunan

dari pelamar dan 8) tulisan pelamar. (Garaika, Helisia Margahana 2019).

2. Tahapan Seleksi

Menurut Betti Nurauni (dalam Mondy 2017) proses seleksi terdiri atas beberapa tahap, antara lain :

- a. Biasanya seleksi dimulai dengan wasancara pendahuluan
- b. Pemeriksaan lamaran dan pemeriksaan resume
- c. Tes seleksi.
- d. Wawancara kerja

Menurut Nuraini (2019) dalam proses seleksi, kelompok pelamar yang terdiri dari para pengajar profesional, pengawas administrasi profesional, pelaksana teknis profesional dengan melalui tiga tahapan proses yaitu:

- a. Pra seleksi yang melibatkan kebijakan dan penetapan prosedur seleksi;
- b. Seleksi yang merupakan penilaian data dan pelamar, implikasi tanggung jawab dari keputusan seleksi; dan
- c. Pasca seleksi, tahap penolakan atau penerimaan pelamar yang melibatkan daftar kemampuan pelamar, bagian personalia, pembuatan kontrak dan penempatan pegawai.

Selain itu menurut Hoirul Huda (dalam Sondang 2018) Langkah-langkah dalam seleksi mengatakan

bahwa proses seleksi terdiri paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh, yaitu:

- a. Penerimaan surat lamaran,
- b. Penyelenggaraan ujian,
- c. Wawancara seleksi,
- d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensi,
- e. Evaluasi kesehatan,
- f. Wawancara oleh atasan,
- g. Pengenalan pekerjaan, dan
- h. Keputusan.

Tahap seleksi merupakan tahapan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan memilih dan mendapatkan calon yang terbaik untuk mengisi posisi dalam perusahaan, melakukan pekerjaan yang dibutuhkan dan mendapatkan karyawan yang berkualitas. Jika karyawan punya keselarasan dengan pekerjaannya maka diharapkan karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang tinggi dan berkualitas, serta akan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, tentunya akan bertahan lama dalam perusahaan, efeknya akan meminimalisir biaya rekrutmen karyawan karena semua posisi terisi tanpa ada yang mengundurkan diri dalam jangka waktu yang singkat.

Menurut Werther & Davis (1996) mengemukakan *recruitment is the process of finding and attracting capable applicants for employment*. Dan juga Hasibuan (2018) mengatakan rekrutmen adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Pandangan lain yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011), bahwa rekrutmen adalah suatu proses

atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai.

E. Proses seleksi

Menurut Mondy (2008) proses seleksi terdiri dari beberapa tahap, antara lain:

1. Biasanya seleksi dimulai dengan wawancara pendahuluan.
2. Merupakan tahap kedua dari proses seleksi adalah Pemeriksaan lamaran dan pemeriksaan resume.
3. Tahap ketiga dari proses seleksi adalah tes seleksi. Setiap orang memiliki perbedaan dalam karakter yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Menurut Mondy perbedaan-perbedaan tersebut yang bisa diukur- berhubungan dengan kemampuan kognitif, kemampuan psikomotor, pengetahuan pekerjaan, sampel kerja, minat kerja, dan kepribadian.
4. Tahap keempat dari proses seleksi adalah wawancara kerja. Menurut Mondy, wawancara kerja adalah perbincangan berorientasi tujuan, dimana pewawancara dan pelamar saling bertukar informasi. Sedangkan menurut Gary Dessler, wawancara adalah prosedur yang dirancang untuk memperoleh informasi dari seseorang melalui respons lisan terhadap pertanyaan lisan.

Pada prinsipnya, hampir sama dengan kedua pendapat diatas, Sondang P. Siagian (2010) berpendapat bahwa wawancara merupakan alat seleksi yang penting, penggunaannya pun paling sering dan paling luas. Ia mengatakan bahwa saat ini paling dikenal sedikitnya lima jenis wawancara, antara lain:

- a. Wawancara tidak terstruktur. Dalam menyelenggarakan wawancara tidak terstruktur, pewawancara tidak mempersiapkan sejumlah pertanyaan sebelumnya. Jumlah dan jenis pertanyaan yang diajukan kepada pelamar biasanya berkembang saat wawancara berlangsung. Meskipun demikian tidak berarti bahwa pewawancara tidak melakukan persiapan, bahkan sesungguhnya teknik wawancara tidak terstruktur menuntut keterampilan improvisasi yang tinggi, sehingga informasi kunci, dalam arti yang penting dan relevan mengenai pelamar benar-benar diperoleh.
- b. Wawancara terstruktur. Tipe wawancara ini digunakan apabila pertimbangan validitas informasi yang dicari dianggap penting dan apabila jumlah pelamar yang hendak diwawancarai besar. Pelaksanaannya menuntut agar pewawancara menyusun dan mempersiapkan

serangkaian pertanyaan yang akan ditanyakan pada semua pelamar.

- c. Gabungan antara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara yang paling banyak digunakan sebagai teknik seleksi adalah teknik gabungan antara wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur, alasannya ialah bahwa penggabungan kedua teknik tersebut mengambil manfaat keduanya.
 - d. Pemecahan masalah. Untuk mengukur kemampuan pelamar menyelesaikan suatu masalah tertentu, kepada pelamar disodorkan suatu situasi problematik yang tentu saja sifatnya hipotetikal. Setelah pewawancara menyampaikan permasalahannya, pelamar diminta tanggapannya untuk mengatasi situasi tersebut.
 - e. Wawancara dalam situasi stress. Pada wawancara ini pewawancara mengajukan berbagai pertanyaan yang menjengkelkan kepada pelamar, dari cara dan sikap menjawabnya pelamar akan membuktikan kemampuannya menghadapi stress dalam melaksanakan tugasnya kelak.
5. Tahap kelima dari proses seleksi adalah penyaringan prakerja: penyelidikan latar belakang. Pada tahap proses seleksi ini, seorang pelamar telah melengkapi formulir lamaran atau menyerahkan resume, menjalani tes-tes seleksi

yang diperlukan, dan menjalani wawancara kerja. Inilah saatnya menentukan keakuratan dari informasi yang diberikan atau menentukan adanya informasi penting yang belum diberikan.

6. Tahap keenam adalah keputusan seleksi. Pada titik ini fokus ada pada manajer, yang harus mengambil langkah terpenting dari keseluruhan keputusan penerimaan karyawan yang sebenarnya. Pilihan final diambil dari para calon yang tetap bertahan setelah pemeriksaan referensi, tes seleksi, penyelidikan latar belakang, dan informasi wawancara selesai dinilai. Biasanya orang atau pelamar yang terseleksi, memiliki kualifikasi-kualifikasi yang paling dekat dengan kecocokannya dengan persyaratan-persyaratan posisi lowong dan organisasi.
7. Tahap ketujuh adalah pemeriksaan kesehatan, secara eksplisit bahwa semua pemeriksaan harus memiliki relevansi langsung dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan dan bahwa perusahaan tidak dapat meminta dilakukannya pemeriksaan kesehatan sampai si pelamar menyatakan menerima penawaran kerja. Menurut Mondy (2008) tujuan dasar dari pemeriksaan kesehatan adalah untuk mengetahui kemampuan fisik pelamar dalam menjalankan pekerjaannya.
8. Merupakan tahapan terakhir adalah pengumuman kandidat atau orang yang dipekerjakan. Manajemen harus mengumumkan kandidat yang berhasil maupun yang gagal berdasarkan keputusan

seleksi segera mungkin. Tindakan ini merupakan bentuk tata krama dan hubungan masyarakat yang baik. Hal terbaik yang bisa dilakukan organisasi adalah mengambil keputusan seleksi secara objektif, dengan demikian seiring berjalannya waktu diharapkan sebagian besar kandidat yang gagal bisa menerima kenyataan bahwa mereka tidak terpilih.

F. Jenis-Jenis Tes Seleksi

Menurut Wepzzy (2014), bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas dan mempunyai tujuan yang berbeda, antara lain:

1. Seleksi administratif semua berkas lamaran yang dikirimkan oleh para pelamar (dapat secara langsung menyerahkan berkas ke perusahaan, via web perusahaan, *jobstreet*, dll) akan diseleksi oleh HRD berdasarkan kualifikasi dan syarat yang ditetapkan perusahaan/user/atasan. Setelah didapatkan kandidat yang memenuhi seleksi administratif, maka selanjutnya para kandidat akan dihubungi/d-SMS/di-Email untuk diminta datang mengikuti proses seleksi selanjutnya. Contoh hal yang dipertimbangkan: Pendidikan minimal, Jurusan, Lamanya pengalaman kerja minimal.
2. Psikotest. Tes kepribadian atau psikotest ini merupakan tes yang dirancang untuk mengetahui dan memahami karakter psikologi seseorang. Tesnya bisa dalam bentuk visual,

tulisan, atau evaluasi secara verbal. Tes ini mengukur bermacam kemampuan secara mental dan apa-apa saja yang mendukungnya, termasuk prestasi dan kemampuan, kepribadian, intelegensi, atau bahkan fungsi neurologis. Pada tes ini, belum tentu orang yang tingkat kepintarannya tinggi (misal IPK tinggi) dapat lolos, belum tentu orang yang tingkat kepintarannya rendah (misal IPK rendah) tidak lolos.

3. *Interview* HRD. Ada beberapa perusahaan yang melakukan *interview* HRD langsung setelah kandidat melalui proses psikotest (tanpa menunggu hasil psikotest keluar terlebih dahulu), adapula yang terlebih dahulu menunggu hasil psikotest keluar. Pada tahap ini, HRD akan mewawancarai kandidat-kandidat yang pada umumnya berpedoman dari CV pelamar. Wawancara tersebut seputar verifikasi data personal, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, skripsi/kerja praktik/magang (bagi yang freshgraduate dan belum punya pengalaman kerja), karakter dan kepribadian (seperti kelebihan dan kekurangan), contoh kasus (bisa dari kepribadian yang Anda miliki, bisa juga keputusan yang Anda ambil pada situasi kerja tertentu, dll), penempatan kerja, dsb. Dapat dikatakan di tahap ini, bagi seorang kandidat belum begitu menegangkan karena seperti hanya mengobrol biasa.

BAB VI

ORIENTASI DAN PENEMPATAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Dalam perkembangan organisasi dari waktu ke waktu bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena kontribusi sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara tepat dan relevan maka aktifitas yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika suatu organisasi.

Mengacu pada era globalisasi yang menuntut keunggulan bersaing dari setiap organisasi, persaingan global telah meningkatkan standar kinerja. Penting pula disadari bahwa standar tersebut senantiasa dinamis, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari organisasi dan para pegawainya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini, organisasi yang efektif bersedia melakukan hal-hal penting untuk dapat bertahan dan meningkatkan kemampuan strateginya. Hanya dengan mengantisipasi tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan kemampuannya dan para tenaga kependidikan dapat mempertajam keahlian mereka.

Dalam sistem pendidikan nasional, organisasi yang bergerak dalam sistem tersebut merupakan subsistem yang memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola secara

tepat. Secara nyata mereka adalah para tenaga kependidikan yang memiliki peran sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi pendidikan yang pada gilirannya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional. Kepentingan unsur manusia dalam organisasi pendidikan bukanlah sekedar mengungguli unsur-unsur lainnya seperti materi, uang dan sejumlah peraturan yang ada, akan tetapi unsur ini telah dimaklumi sebagai potensi yang memiliki nilai ekonomis yang relatif lama. Produktifitas pendidikan nasional, khususnya peningkatan mutu pendidikan pada akhirnya banyak tergantung pada seberapa jauh kontribusi yang diberikan sumber daya ini melalui pelaksanaan tugas mereka sehari-hari.

Untuk mencapai mutu pendidikan yang tinggi tujuan harus dirumuskan, kebijakan harus dibuat dan ditetapkan, fasilitas harus disediakan, keuntungan harus diperoleh, dan setiap pelaksanaan tugas dimanapun harus dikoordinasikan. Semua kegiatan tersebut akhirnya akan terpulang kepada sejumlah orang (tenaga kependidikan) yang terlibat. Oleh karena itu peran mereka sangat menentukan gagal atau berhasilnya pelaksanaan tugas. Mereka itu haruslah dipersiapkan secara khusus, terpelajar dan terpilih.

Pada lingkup organisasi pendidikan Ulfatin & Triwiyanto (2016) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan antara lain sebagai berikut: (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) penempatan dan penugasan, (6) kompensasi dan kesejahteraan, (7) pemberdayaan, (8) pengembangan kompetensi keprofesian dan jalur karier, (9) penilaian kinerja, dan (10) pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja.

B. Pengertian Orientasi

Kata “orientasi” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti: peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat, dan sebagainya) yang tepat dan benar. (<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/orientasi/>).

Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi. Yakni memperkenalkan para pegawai dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan pegawai lain, Asep Deni, Ari Riswanto, (2019).

Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi karyawan baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada karyawan baru, Andry Novrianto, (2019).

Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, baik tentang fungsi-fungsi yang ada tugas-tugas maupun orang yang bersangkutan. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap pegawai lainnya yang jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi, Hairul Huda (2018).

C. Pengertian Penempatan

Penempatan adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang telah lulus seleksi. Hal tersebut tidak saja berlaku bagi pegawai baru tetapi juga bagi penempatan pegawai lama, baik promosi, alih tugas dan demosi. Promosi dan demosi adalah suatu konsep penempatan bagi pegawai lama, Tjutju Yuniarsih, Suwatno (2016).

Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas kepada tenaga kerja dan dijalankan secara bersama-sama dengan tanggung jawab yang telah diberikan, Andry Novrianto, (2019).

Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK), prinsip dari penempatan dan penugasan dari pegawai adalah kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Perwujudan penempatan yang sesuai dengan jabatan yang tepat, akan membawa hasil yang baik bagi lembaga, Linna, O. A., & Afriansyah, H. (2019).

D. Pengertian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengertian tenaga pendidik dan kependidikan yang tertuang dalam pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 ayat (1) dan (2) tentang Sisdiknas sebagai berikut:

1. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf tata usaha serta staf lainnya.
2. Tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran,

melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi, seperti guru, dosen, konselor, pamong belajar, tutor, instruktur.

E. Aspek Orientasi dan Tahapan Orientasi

Menurut Marwansyah, aspek-aspek orientasi antara lain:

1. Masalah yang dihadapi pegawai baru; biasanya berupa kecemasan (apakah saya akan diterima oleh lingkungan?; apakah saya akan disukai oleh atasan atau rekan kerja saya?; amankah saya dalam lingkungan kerja yang baru ini?).
2. Harapan yang tidak realistis, pegawai baru sering mempunyai harapan-harapan yang tidak realistis karena tidak memiliki gambaran atau informasi yang jelas dan lengkap tentang lingkungan kerja yang sesungguhnya.
3. Lingkungan kerja pertama, seseorang yang pertama kali mengenal dunia kerja, dapat mengalaminya karena perbedaan-perbedaan nilai/etos kerja, kebiasaan, dan lain-lain antara dunia kerja dan lingkungan sebelumnya.
4. Diperlukannya proses sosialisasi karena adanya perbedaan antara kepribadian individu pekerja dan budaya/nilai organisasi diperlukan penyesuaian-penyesuaian melalui proses sosialisasi. Suria Alamsyah, (2019).

Tahapan dalam melaksanakan orientasi pada tenaga pendidik, yaitu:

1. *Pertama*, kepala sekolah akan memperkenalkan guru baru dengan staf atau guru-guru lain yang sudah lama bekerja atau mengajar di lembaga/ sekolah tersebut.
2. *Kedua*, kepala sekolah akan memperkenalkan guru baru dengan fasilitas yang ada seperti sarana dan prasarana yang boleh digunakan untuk mendukung proses kegiatan belajar, sehingga guru baru tersebut akan tahu fasilitas apa saja yang boleh digunakan, dan seberapa lama boleh menggunakannya.
3. *Ketiga*, kepala sekolah akan memberi tahu kepada guru baru tersebut mengenai peraturan-peraturan yang ada di madrasah/sekolah.
4. *Kempat*, kepala sekolah akan memberikan tugas atau jabatan terhadap guru baru dan akan ditempatkan pada jabatan yang kosong yang sesuai dengan bidang ilmu yang dimilikinya serta sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan pada peserta didiknya, pihak sekolah akan memberikan tugas/ penempatan yang sesuai dengan bidangnya melalui surat keputusan, Holipatul Barkah, (2017).

F. Tujuan Orientasi

Menurut Sedarmayanti, tujuan orientasi adalah sebagai berikut:

1. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
2. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
3. Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

4. Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya, Suria Alamsyah, (2019).

G. Faktor-Faktor Yang Diperhatikan Dalam Penempatan Tenaga Pendidik

Penempatan kerja terdiri dari dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Suwatno (2015), berdasarkan:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut. Adapun indikator pengetahuan kerja yaitu:

- a. Pemahaman teori
- b. Pemahaman aturan

3. Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental
- b. Keterampilan fisik
- c. Keterampilan sosial
- d. Keterampilan berempati

4. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan.

Menurut Sastrohadiwiryono, dalam Betti Nuraini (2017) faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah:

1. Faktor prestasi akademis, maksudnya adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa sekolah dasar hingga pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan.
2. Faktor pengalaman, faktor ini perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh.
3. Faktor kesehatan fisik, dan mental, faktor ini tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor yang lain, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga.
4. Faktor status perkawinan, faktor ini perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan, terutama bagi pegawai wanita.
5. Faktor usia, faktor usia pada diri pegawai yang lulus seleksi perlu mendapatkan pertimbangan, hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya

produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Orientasi dan penempatan merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang tak terpisahkan dan bersifat berkelanjutan agar tercapai tujuan yang ingin dicapai sebuah lembaga pendidikan.

Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, baik tentang fungsi-fungsi yang ada tugas-tugas maupun orang yang bersangkutan. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap pegawai lainnya yang jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi.

Prinsip dari penempatan dan penugasan dari pegawai adalah kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Perwujudan penempatan yang sesuai dengan jabatan yang tepat, akan membawa hasil yang baik bagi lembaga.

Aspek-aspek orientasi antara lain: Masalah yang dihadapi pegawai baru, harapan yang tidak realistis, lingkungan kerja pertama, diperlukannya proses sosialisasi karena adanya perbedaan antara kepribadian individu pekerja dan budaya/nilai organisasi diperlukan penyesuaian-penyesuaian melalui proses sosialisasi.

Penempatan kerja terdiri dari dimensi dan indikator yaitu: pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja. faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan

dalam penempatan pegawai adalah: Faktor prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor kesehatan fisik, dan mental, faktor status perkawinan, dan faktor usia,

BAB VII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Dalam sebuah lembaga atau organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan. SDM merupakan faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Kualitas SDM dalam suatu organisasi akan turut menentukan seberapa cepat dan efektif organisasi tersebut berjalan dalam rangka mencapai tujuan. Walaupun organisasi tersebut memiliki sumber daya lain yang berharga seperti modal yang besar, fasilitas yang lengkap dan modern, teknologi yang canggih, serta keunggulan lainnya, namun jika tidak didukung oleh SDM yang berkualitas yang mampu memanfaatkan dan mengelolanya, maka akan sulit atau bahkan tidak mungkin organisasi tersebut kan mampu berjalan dengan efektif sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan aspek kualitas dari SDM yang ada di dalamnya.

Dalam konteks pendidikan, guru merupakan salah satu bagian dari SDM organisasi yang memiliki faktor penentu terhadap tinggi atau rendahnya mutu hasil pendidikan. Guru memiliki posisi dan peran yang sangat strategis dalam pencapaian mutu pendidikan. Oleh karena itu, setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap peningkatan guru baik dalam kuantitas maupun kualitas.

Meningkatkan kecukupan secara kuantitas bagi guru sangat penting untuk memenuhi kebutuhan tenaga pengajar khususnya di daerah-daerah pelosok yang sering kali kita dapati kekurangan guru untuk mengajar di sana. Namun jumlah yang banyak jika tidak disertai dengan kualitas yang bagus juga akan menimbulkan masalah baru bagi dunia pendidikan. Oleh karena itu, penting bagi para pengelola lembaga pendidikan khususnya pemerintah untuk memperhatikan betul aspek peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang pendidikan dalam hal ini adalah para pendidik dan tenaga kependidikan demi tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

Pada lingkup organisasi sekolah, Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memastikan SDM yang dipimpinnya khususnya para pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kualitas yang dibutuhkan untuk menghadirkan layanan pendidikan yang optimal. Untuk mencapai visi dan misi sekolah tidak dapat dilakukan sendiri oleh seorang kepala sekolah, melainkan perlu kerjasama yang baik dari seluruh *stake holder* di sekolah tersebut. Dengan hadirnya pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas di sekolah, maka akan menjadikan sekolah tersebut memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dicita-citakan.

Kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi apakah SDM yang dimilikinya sudah memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan atau belum. Jika belum sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan tersebut, maka perlu ada usaha yang harus dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dengan berbagai cara yang diantaranya adalah dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan.

B. Pengertian dan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mondy (2008), mengatakan bahwa Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Dalam H.D. Sudjana (2004), Morris mengatakan bahwa pengembangan adalah upaya memperluas atau mewujudkan potensipotensi, membawa suatu keadaan secara bertingkat kepada suatu keadaan yang lebih lengkap, lebih besar, atau lebih baik, memajukan sesuatu dari yang lebih awal kepada yang lebih akhir atau dari yang lebih sederhana kepada tahapan yang lebih kompleks.

Sedangkan menurut Suprihanto (2001), pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi, sementara itu Hadari (2003) berpendapat bahwa pengembangan adalah proses membantu karyawan/anggota organisasi dalam meningkatkan sikap, wawasan, kepemimpinan dan penyaluran kemampuan potensial dan lain-lain sebagai persiapan untuk mengantisipasi tantangan masa depan.

Pendapat lain sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2003) bahwa pengembangan merupakan suatu uraian yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan dengan menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan yang diperlukan bagi

seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses. Demikian dengan Soekidjo Notoatmodjo (2003) yang mengatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal.

Sedangkan komponen keberhasilan dalam pengembangan menurut Tilaar (1997) adalah:

1. Adanya visi yang jelas. Visi adalah awal dari berbagai perubahan besar;
2. Misi adalah rumusan langkah-langkah melakukan inisiatif mewujudkan, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi;
3. Rancangan kerja merupakan "*action plan*" untuk mewujudkan misi yang telah dirumuskan;
4. Sumber daya berupa sumber daya manusia dan modal untuk mendukung perwujudan rencana kerja;
5. Keterampilan profesional untuk merealisasikan rencana kerja agar dapat dihasilkan kinerja dan kualitas yang tinggi, dan;
6. Motivasi dan insentif, yang menjadikan pendorong kegairahan kerja para pelaku (dalam organisasi) untuk terus menerus meningkatkan perubahan yang berkelanjutan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pengembangan adalah upaya meningkatkan, memperluas ilmu pengetahuan pegawai atau karyawan agar dapat menghadapi segala persoalan dan permasalahan yang muncul dalam organisasi yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan jaman.

Selanjutnya pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu tahapan penting dalam pengelolaan SDM, semakin dirasakan pengaruhnya bila dikaitkan dengan dinamika organisasi yang selalu berubah dan berkembang. Semua pegawai membutuhkan pengembangan bila tidak ingin menjadi penghambat perkembangan organisasi. Tidak jarang para pegawai baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Bahkan pegawai lama yang dianggap sudah berpengalamanpun perlu melakukan pengembangan senantiasa melakukan penyesuaian dengan organisasi, orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Walaupun program pengembangan itu memerlukan dana, namun hampir semua organisasi melaksanakannya dan memperlakukan biaya yang dikeluarkan sebagai investasi. Menurut Mondy Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development/HRD*) adalah fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri dari atas pelatihan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kerja.

Pelatihan dirancang untuk untuk memberi para pembelajar sejumlah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang beranjak ke luar pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih berjangka panjang. "Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi". Menurut Mondy, pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan

keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengertian pengembangan sumber daya manusia (human resources development) menurut Soekidjo (2003) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa.

Sedangkan John M. Ivancevich dan Robert Konopaske (2013) berpendapat bahwa *“training and development are processes that attempt to provide an employee with informations, skills, and an understanding of the organization and its goals. In addition, training and development are designed to help a person continue to make positive contributions in the form of good performance”*. Maksudnya, pelatihan dan pengembangan adalah proses yang mengusahakan penyediaan informasi, kemampuan, dan pemahaman akan organisasi beserta tujuannya kepada pegawai. Selengkapnyanya, pelatihan dan pengembangan dirancang untuk membantu seseorang agar terus maju dalam memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik.

Menurut Gomez-Mejia dkk. (2001), pelatihan berkaitan erat dengan pengembangan, *“Training typically focuses on providing employees with specific skills or helping them correct deficiencies in their performance. For Example, new equipment may require workers to learn new ways of doing the job or a worker may have a deficient understanding of a work process. In both cases, training can be used to correct the skill deficit. In contrast, development is an effort to provide employess with the abilities the organization will need in the future”*. Apabila dicermati pendapat diatas ada beberapa point penting yang dapat diambil, sebagai berikut: 1). Training fokus kepada

pemberian keterampilan kepada karyawan; 2). Membantu mereka memperbaiki kinerja; 3). Pengembangan merupakan usaha untuk memberikan berbagai kemampuan yang dibutuhkan dimasa yang akan datang kepada karyawan.

Menurut Mondy (2008), ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan. Seperti tersebut dibawah ini:

1. Dukungan manajemen puncak, agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan dari atas;
2. Komitmen para spesialis dan generalis, disamping manajemen puncak, seluruh manajer, baik spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen pada dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan;
3. Kemajuan Teknologi, mungkin tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Komputer dan internet, khususnya mempengaruhi jalannya fungsifungsi bisnis;
4. Kompleksitas organisasi, struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikit level manajerialnya tampaknya membuat lebih sederhana pengaturan orang-orang dan tugas-tugas. Namun hal tersebut tidaklah demikian. Tugas-tugas individu dan tim saat ini diperluas dan diperkaya;
5. Gaya belajar, para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar, dan;

6. Fungsi-fungsi Sumber Daya manusia lainnya, faktor ini memiliki pengaruh penting terhadap pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan menurut Soekitdjo (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dapat dibagi menjadi :

1. Faktor internal, mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara rinci faktor-faktor tersebut antara lain:
 - a) Visi, adalah impian, cita-cita, atau harapan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Visi merupakan petunjuk kearah mana organisasi tersebut akan diarahkan;
 - b) Misi, adalah upaya-upaya untuk mewujudkan visi atau impian organisasi tersebut. Upaya-upaya organisasi dalam mencapai citacita organisasinya sangat tergantung dari sumber daya manusia dari organisasi yang bersangkutan;
 - c) Tujuan, adalah apa yang ingin dicapai setiap upaya atau program organisasi. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (SDM), dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan SDM dalam organisasi tersebut;
 - d) Strategi pencapaian tujuan, setiap organisasi mempunyai strategi tertentu. Untuk itu diperlukan

kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya;

- e) Sifat dan jenis kegiatan, hal ini sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah.
- f) Jenis teknologi yang digunakan, sudah tidak asing lagi bahwa tiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut;

2. Faktor Eksternal, suatu organisasi berada di dalam lingkungan tertentu, dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan visi, misi, dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi itu, antara lain:

- a) Kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh suatu organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah

barang tentu mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan;

- b) Sosio-budaya masyarakat, faktor ini tidak dapat diabaikan suatu organisasi, karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosiobudaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi faktor sosio-budaya ini perlu dipertimbangkan;
- c) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dimana perkembangannya sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat.

Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) merupakan dua hal yang berbeda namun memiliki keterkaitan satu sama lain yang tidak bisa dipisahkan. Terdapat beberapa ahli yang memaparkan tentang pengertian dari pelatihan dan pengembangan. Hani Handoko menyatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian karyawan (Handoko, 2001).

Menurut Riniwati pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melatih berbagai keahlian dalam pelaksanaan kerja. Para tenaga kerja dipersiapkan untuk bisa melakukan fungsi dan tugasnya. Pelatihan dilakukan sebagai upaya untuk bisa memperbaiki kinerja para tenaga kerja pada bidang pekerjaannya. Para tenaga kerja harus benar-benar bisa melaksanakan tanggung jawabnya. Pelatihan mengarahkan kepada meningkatnya potensi atau skill yang ada sinerginya dengan posisi atau jabatan. Para pekerja diberi motivasi oleh atasan sehingga dapat mengangkat potensi serta skill tenaga kerja (Riniwati, 2016).

Pendapat lainnya yang kurang lebih senada dari Saebeni, dkk (2016) memaparkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berarti segala upaya untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia tersebut menjadi lebih besar, lebih baik, dan lebih berkualitas. Disamping itu, sekaligus sebagai upaya penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dan memenuhi kebutuhan jangka panjang yang terus meningkat, yang pada akhirnya akan berujung pada peningkatan produktivitas organisasi sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru, Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan yang bersifat pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar pegawai bekerja lebih baik. Pengembangan difokuskan untuk meningkatkan kemampuan membuat keputusan dan keterampilan pada manajemen tingkat menengah dan atas. Pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan atau suatu proses tanpa akhir karena bahkan karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk penyegaran atau memungkinkan mereka menguasai metode atau teknik kerja

yang baru. Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan pengetahuan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan (Suparyadi, 2015).

Nurul Ulfatin (2016) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru bertujuan untuk :

1. Menghilangkan kesenjangan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan yang disebabkan mereka bertugas tidak sesuai yang diharapkan.
2. Meningkatkan kemampuan angkatan kerja yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi bagi yang dihadapi sekolah
3. Meningkatkan keterikatan atau komitmen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap sekolah.
4. Membina persepsi pendidik dan tenaga kependidikan bahwa sekolah itu tempat yang baik untuk bertugas

Pelatihan dimaksudkan agar pegawai dapat melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang sedang berlangsung saat ini, sementara pengembangan untuk tujuan peningkatan kinerja dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Ulfatin & Triwiyanto, 2016).

Dalam bukunya berjudul Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, Betti Nuraini (2017) memaparkan bahwa pengembangan adalah upaya meningkatkan, memperluas ilmu pengetahuan pegawai atau karyawan agar dapat menghadapi segala persoalan dan permasalahan yang muncul dalam organisasi yang sesuai dengan perkembangan dan perubahan jaman.

Dari beberapa pengertian dari para ahli mengenai pengertian dan fungsi dari pelatihan dan pengembangan dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang berbeda dari segi ruang lingkup dan jangka waktu tujuan pelaksanaannya. Dalam konteks SDM di bidang pendidikan, pelatihan dilakukan lebih terarah untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian para pendidik dan tenaga kependidikan berkaitan dengan peran dan fungsi yang diemban. Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan adalah suatu usaha yang lebih bersifat formal dan jangka panjang. Pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan peran dan fungsinya di sekolah pada masa yang akan datang. Sasaran yang ingin dicapai dari program pengembangan adalah hadirnya SDM yang siap untuk menjalankan peran dan fungsinya yang mungkin akan diemban di masa yang akan datang. Pengembangan juga diharapkan mampu mempersiapkan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menghadapi segala tantangan yang mungkin akan dihadapi oleh sekolah di masa yang akan datang.

C. Desain Pelatihan

Menurut Gagnon dan Collay (2001) desain pelatihan bermakna adanya keseluruhan, struktur, kerangka, atau outline, dan urutan atau sistematika kegiatan pelatihan. Langkah-langkah yang umum digunakan dalam program pelatihan yaitu: (William B. Werther,1997), sebagai berikut:

1. *Need assessment*, merupakan langkah yang paling penting. Kekurangakuratan atau kesalahan dalam penilaian kebutuhan dapat berakibat fatal. Digunakan

tiga tingkat analisis yaitu analisis tingkat organisasi, analisis pada tingkat program atau operasi, dan analisis tingkat individu. Sedangkan teknik penilaian kebutuhan digunakan analisis kinerja, analisis kemampuan, analisis tugas, maupun survey kebutuhan (*need survey*).

2. *Training and development objective*, perumusan tujuan pelatihan dan pengembangan berdasarkan kebutuhan pelatihan yang sudah ditentukan, perumusan tujuan dalam bentuk uraian tingkah laku yang diharapkan dan pada kondisi tertentu. Pernyataan ini akan menjadi standar kinerja yang harus diwujudkan serta merupakan alat untuk mengukur tingkat keberhasilan program pelatihan.
3. *Program content*, isi program pelatihan ini berisi keahlian (ketrampilan), pengetahuan dan sikap yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat menciptakan perubahan perilaku.
4. *Learning principles*, prinsip belajar yang efektif adalah yang memiliki kesesuaian antara metode dengan gaya belajar peserta pelatihan dan tipe pekerjaan yang dibutuhkan
5. *Actual program*, pelaksanaan program pelatihan sangat situasional, dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan, penggunaan prinsipprinsip belajar dapat berbeda intensitasnya, sehingga tercermin pada penggunaan pendekatan, metode dan teknik tertentu dalam pelaksanaan proses pelatihan
6. *Skill knowledge ability of works*, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan pekerja sebagai peserta pelatihan merupakan pengalaman belajar

(hasil) dari suatu program pelatihan yang diikuti, pelatihan dikatakan efektif jika hasil pelatihan sesuai dengan tugas peserta pelatihan, dan bermanfaat pada tugas pekerjaan.

7. *Evaluation*, evaluasi pelaksanaan program pelatihan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta terjadi suatu proses transformasi pengalaman belajar pada bidang pekerjaan.

D. Langkah-Langkah Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan

Terkait dengan langkah-langkah dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan, dalam (Ulfatin & Triwiyanto, 2016) ada beberapa hal yang harus ditempuh untuk membuat program pelatihan, yaitu:

1. Menentukan kebutuhan
2. Menentukan sasaran
3. Menetapkan isi program
4. Mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Melaksanakan program
6. Menilai keberhasilan program.

Sementara menurut Gary Dessler, dalam Buku MSDM Pendidikan (Betti N, 2017) ada lima langkah proses Pelatihan dan Pengembangan, antara lain:

1. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.
2. Merencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program

pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas.

3. Langkah validasi, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.
4. Menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program itu.

Gomes (2003) memaparkan terdapat setidaknya tiga tahapan utama untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui data atau menentukan apakah perlu tidaknya dilakukan pelatihan dan pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di sekolah tersebut. Menurut Gomes (2003) dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
- b. *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai

permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.

- c. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang

2. Mendesain Program

Ketepatan metode pelatihan dan pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam membuat desain program pelatihan dan pengembangan maka perlu dimulai dengan mengidentifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pendidik dan tenaga kependidikan mengerti apa yang harus diketahui dan dilakukan. Pimpinan sekolah, dalam hal ini adalah Kepala Sekolah, harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan yang dipimpinnya. Terdapat dua metode dan prinsip bagi pelatihan:

- a. Metode pelatihan. Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.
- b. Prinsip umum bagi metode pelatihan. Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti:

- 1) Memotivasi para peserta pelatihan.
- 2) Memperlihatkan keterampilan-ketrampilan
- 3) Harus konsisten dengan isi pelatihan.
- 4) Peserta berpartisipasi aktif.
- 5) Memberikan kesempatan untuk perluasan ketrampilan.
- 6) Memberikan *feedback*.
- 7) Mendorong dari hasil pelatihan kepekerjaan.
- 8) Harus efektif dari segi biaya.

3. Evaluasi Efektifitas Program

Pelatihan dan pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan harus menjadi suatu solusi tepat bagi permasalahan yang dihadapi sekolah. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan dan pengembangan yang dilakukan efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan.

E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Seperti layaknya sebuah program, maka pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di suatu sekolah pada tahap akhirnya perlu untuk dievaluasi sejauh mana program tersebut terlaksana sesuai dengan perencanaan dan memenuhi standar atau indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini merupakan fungsi monitoring apakah program pelatihan yang dijalankan sudah efektif dan efisien atau tidak.

Evaluasi ini bisa dilakukan baik oleh internal sekolah, yayasan sebagai penyelenggara sekolah swasta, pemerintah, atau melibatkan akademisi untuk melihat efektivitas pelaksanaan program pelatihan yang sudah dilakukan. Pihak evaluator ini bisa melakukan penelitian yang mengukur

tentang pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan. Hasil yang diperoleh dari penelitian evaluasi ini tentu dapat memiliki manfaat bagi kedua belah pihak, baik bagi penyelenggara program maupun bagi para evaluator itu sendiri. Bagi para evaluator khususnya para akademisi, penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Sedangkan bagi pihak sekolah atau penyelenggara program pelatihan dan pengembangan dapat mengetahui seberapa besar tingkat efektivitas pelatihan yang sudah dilakukan. Hasil tersebut kemudian akan digunakan oleh pihak penyelenggara untuk membuat perencanaan yang lebih lagi dalam program pelatihan dan pengembangan yang berikutnya.

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru mempunyai posisi strategis yang menjadikannya sebagai salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Oleh karena itu, setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dalam segi jumlah maupun mutunya.

Kepala sekolah, yayasan, maupun pemerintah selaku pimpinan atau pengelola suatu lembaga pendidikan harus mampu mengidentifikasi apakah SDM (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) yang dimilikinya sudah memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan atau belum. Jika belum sesuai dengan standar kompetensi yang diharapkan tersebut, maka perlu ada usaha yang harus dilakukan oleh untuk meningkatkannya dengan berbagai cara yang diantaranya adalah dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan.

pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang berbeda dari segi ruang lingkup dan jangka waktu tujuan pelaksanaannya. Dalam konteks SDM di bidang pendidikan,

pelatihan dilakukan lebih terarah untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian para pendidik dan tenaga kependidikan berkaitan dengan peran dan fungsi yang diemban. Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Sedangkan pengembangan adalah suatu usaha yang lebih bersifat formal dan jangka panjang. Pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan peran dan fungsinya di sekolah pada masa yang akan datang.

BAB VIII

PENILAIAN KINERJA PENDIDIK

A. Latar Belakang

Kualitas dan mutu pendidikan bisa dicermati dari beberapa aspek, di antaranya aspek manajemen dan aspek proses. Dari aspek manajemen, mutu pendidikan berkaitan dengan bagaimana pendidik dalam sebuah satuan pendidikan bisa mengelola secara profesional dan komprehensif terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah. Dari aspek proses, mutu pendidikan berkaitan dengan penyelenggaraan proses pembelajaran (antara pendidik dengan peserta didik). Dalam konteks proses pembelajaran ini, faktor pendidik dinilai merupakan unsur yang paling krusial dan penting terhadap tercapai tidaknya pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Suatu kurikulum pendidikan yang baik dan bermutu tidak akan bermakna tanpa diimbangi dengan kemampuan pendidik dalam mengimplementasikannya dalam proses pembelajaran.

Pendidik adalah tenaga profesional yang mempunyai tugas, fungsi, dan peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian. Kompetensi dasar guru, menurut UU No 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, ada 4, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan kompetensi sosial.

Profesi pendidik perlu dikembangkan secara terus menerus dan proporsional. Oleh karena itu, diperlukan

Penilaian Kinerja (PK) Guru yang menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan.

Pelaksanaan PK guru dimaksudkan untuk mewujudkan pendidik yang profesional, karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan profesi yang bermutu, termasuk profesi pendidik. Pendidik adalah seorang profesional di bidangnya dan sebagai penghargaan atas prestasi kerjanya, maka PK guru harus dilakukan terhadap pendidik di semua satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat, agar pendidikan yang bermutu dapat tercapai.

B. Pengertian Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Pengertian Penilai Kinerja Guru (PKG) menurut Permenneg PAN dan RB Nomor 16 tahun 2009 mendefinisikan penilaian kinerja guru adalah penilaian dari setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Penilaian kinerja guru merupakan system penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugas utamanya melalui pengukuran terhadap penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerja.

Secara etimologis, kata kinerja dapat diartikan *performance*, yaitu kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Rismawati menyebutkan kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang telah ditetapkan (Rismawati, 2018). Hari Sulaksono menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya (Sulaksono, 2015). Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang / produk maupun jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya maka semakin tinggi pula kinerjanya (Akhmad Fauzi, 2020).

Penilaian adalah proses pengumpulan data, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan pengambilan keputusan (Arikunto, 2005). Dalam PP. No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab I pasal 1 ayat 17 disebutkan bahwa penilaian merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar.

Penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai / karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar. Penilaian kinerja juga diartikan sebagai kegiatan untuk memperoleh informasi guna pengambilan keputusan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi performa kinerja karyawan atau organisasi yang berkaitan dengan perencanaan, pengembangan karir, program-program, dan lain sebagainya (Elbadiansyah, 2019).

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pendidik dan tenaga kependidikan bekerja secara maksimal sesuai dengan

kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang pendidik akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya (Fauziyah, 2019).

Penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan merupakan suatu proses dimana lembaga melakukan evaluasi atau menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan atau mengevaluasi hasil pekerjaan. Penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan merupakan proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sesungguhnya dikerjakan oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Apa yang terjadi dan dikerjakan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu. Atas dasar itu, terdapat tiga komponen penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yakni:

- a Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian input difokuskan pada karakteristik individu sebagai obyek penilaian dalam hal ini adalah komitmen pendidik dan tenaga kependidikan terhadap tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial pendidik dan tenaga kependidikan;
- b Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi penilaian proses difokuskan pada perilaku pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing;
- c Penilaian *Output*, yaitu penilaian terhadap hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.

Kinerja seseorang (termasuk pendidik dan tenaga kependidikan) dapat diukur melalui lima indikator pokok sebagai berikut: 1) Kualitas kerja. Indikator ini berkaitan dengan kualitas kerja guru dalam menguasai segala sesuatu berkaitan dengan persiapan perencanaan program pembelajaran dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran di kelas. 2) Kecepatan / ketetapan kerja. Indikator ini berkaitan dengan ketepatan kerja guru dalam menyesuaikan materi ajar dengan karakteristik yang dimiliki peserta didik dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik. 3) Inisiatif dalam kerja. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif guru dalam penggunaan model pembelajaran yang variatif sesuai materi pelajaran dan penggunaan berbagai inventaris sekolah dengan bijak. 4) Kemampuan kerja. Indikator ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam memimpin keadaan kelas agar tetap kondusif, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar peserta didik. 5) Komunikasi. Indikator ini berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan guru dalam proses layanan bimbingan belajar dengan peserta didik yang kurang mampu mengikuti pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran (Fauziyah, 2019).

C. Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Tujuan Penilaian Guru (PKG) dapat dibagi menjadi 2 (Kemdikbud 2018), antara lain adalah untuk:

1. Pengembangan professional, untuk:
 - a) Mengidentifikasi kekuatan dan kebutuhan peningkatan kompetensi guru.
 - b) Merencanakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan

- c) Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara professional.
2. Peningkatan karir, digunakan:
 - a) Sebagai dasar menghitung estimasi angka kredit guru setiap tahunnya.
 - b) Membantu guru dalam mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kariernya

Mengacu pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Artinya, setiap kinerja guru (Pendidik) di sekolah akan mendapatkan penilaian yang nantinya penilaian itu bisa mempengaruhi jenjang karir, misal diberi kenaikan pangkat. Senada pendapat diatas, tujuan penilaian kinerja guru adalah sebagai berikut (<https://www.quipper.com/id/blog/info-guru/penilaian-kinerja-guru>):

1. Mendasari kebijakan tentang promosi dan karier guru beserta penghargaan yang patut didapatkan.
2. Sebagai indikator untuk menentukan tingkat kompetensi.
3. Meningkatkan kinerja guru dan sekolah yang meliputi efisiensi dan efektivitas.
4. Memberikan jaminan agar selalu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta bersikap positif dalam pembelajaran untuk mendukung prestasi peserta didiknya.
5. Memberikan landasan untuk pelaksanaan program keprofesian berkelanjutan (PKB).

6. Menjadi landasan untuk menentukan keefektifan kinerja guru.

Dalam setiap penilaian kinerja guru harus memiliki tujuan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. Robbins mengemukakan tujuan yang ingin dicapai dari penilaian kinerja guru, antara lain:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia, penilaian ini memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi, transfer ataupun pemberhentian.
2. Penilaian memberikan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
4. Penilaian kinerja untuk memenuhi umpan balik terhadap para pekerja.

Sementara Rivai mengungkapkan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk:

1. Mengetahui tingkat prestasi karyawan
2. Pemberian imbalan yang serasi
3. Mendorong pertanggungjawaban karyawan
4. Meningkatkan motivasi kerja
5. Meningkatkan etos kerja
6. Memperkuat hubungan antara karyawan dan supervisor melalui diskusi kemajuan kerja mereka.
7. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desai pekerjaan di lingkungan kerja.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan
9. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja

10. Untuk mengembangkan dan menetapkan kompensasi
11. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah.

Dalam Depdiknas (2000) menyebutkan tujuan penilaian guru adalah membantu dalam:

1. Pengembangan profesi dan karier guru
2. Pengambilan kebijakan persekolah
3. Cara meningkatkan kinerja guru
4. Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru
5. Mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*
6. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja.
7. Penyempurnaan manajemen sekolah
8. Penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan-penugasan.

Hasil penilaian kinerja guru bagi satuan pendidikan bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik dan profesional diterapkan dalam pembelajaran siswa di sekolah, sehingga sekolah dapat menyusun program kerja melalui rencana kerja sekolah yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru yang dapat diselenggarakan di tingkat sekolah.

Sejak awal penilaian kinerja guru dikembangkan bertujuan meningkatkan kualitas guru dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai tenaga pendidik bukan untuk mencari kesalahan-kesalahan guru sehingga diberikan sanksi atau hukuman. Dengan adanya penilaian kinerja guru, maka akan selalu dilakukan pembinaan dan pengembangan profesi guru.

D. Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pendidik / guru mempunyai dua fungsi (Tripten 2020) yaitu:

1. Mengukur kapabilitas kerja guru dalam melaksanakan setiap kompetensi yang ada pada aktivitas bimbingan, pembelajaran dan tugas tambahan yang sesuai dengan tujuan sekolah. Maka dari itu hasil penilaian kinerja guru merupakan figur kinerja guru yang bisa memberikan cermin dari keunggulan dan kelemahan guru. Figur guru juga bisa diartikan sebagai analisis evaluasi skill agar para guru bisa mengembangkan keterampilan lain sehingga kualitas atau proses pembelajaran semakin naik level.
2. Mengevaluasi angka kredit yang didapat guru kualitas pembelajaran, implementasi tugas dan bimbingan tambahan yang sesuai dengan fungsi sekolah. Aktivitas penilaian kinerja dilaksanakan setiap tahun. Ini bertujuan agar kualitas guru bisa berkembang dan aktivitas peningkatan promosi dan karir guru dalam kepangkatan juga bisa dipertimbangkan.

E. Kualifikasi Akademik Guru

1. Kualifikasi Akademik Guru Melalui Pendidikan Formal Kualifikasi akademik guru pada satuan pendidikan jalur formal mencakup kualifikasi akademik guru pendidikan Anak Usia Dini/ Taman Kanak-kanak/Raudatul Atfal (PAUD/TK/RA), guru sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), guru sekolah menengah pertama/madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), guru sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), guru sekolah dasar luar

biasa/sekolah menengah luar biasa/sekolah menengah atas luar biasa (SDLB/SMPLB/SMALB), dan guru sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK*), sebagai berikut:

a. Kualifikasi Akademik Guru PAUD/TK/RA

Guru pada PAUD/TK/RA harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

b. Kualifikasi Akademik Guru SD/MI

Guru pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan SD/MI (D-IV/S1 PGSD/PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

c. Kualifikasi Akademik Guru SMP/MTs

Guru pada SMP/MTs, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

d. Kualifikasi Akademik Guru SMA/MA

Guru pada SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi. 1

- e. Kualifikasi Akademik Guru SDLB/SMPLB/SMALB
Guru pada SDLB/SMPLB/SMALB, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
 - f. Kualifikasi Akademik Guru SMK/MAK*
Guru pada SMK/MAK* atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
2. Kualifikasi Akademik Guru Melalui Uji Kelayakan dan Kesetaraan
Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat sebagai guru dalam bidang-bidang khusus yang sangat diperlukan tetapi belum dikembangkan di perguruan tinggi dapat diperoleh melalui uji kelayakan dan kesetaraan. Uji kelayakan dan kesetaraan bagi seseorang yang memiliki keahlian tanpa ijazah dilakukan oleh perguruan tinggi yang diberi wewenang untuk melaksanakannya.

(Keterangan: Tanda * hanya untuk guru kelompok mata pelajaran normatif dan adaptif).

F. Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja Guru

Agar hasil pelaksanaan dan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan, penilaian kinerja guru harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut (Kemdikbud 2012):

1. Berdasarkan ketentuan Penilaian kinerja guru harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mengacu pada peraturan yang berlaku.
2. Berdasarkan kinerja Aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja guru adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau sesuai dengan tugas guru sehari-hari dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
3. Berlandaskan dokumen Penilai, guru yang dinilai, dan unsur lain yang terlibat dalam proses penilaian kinerja guru harus memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem penilaian kinerja guru, terutama yang berkaitan dengan pernyataan kompetensi dan indikator kinerjanya secara utuh, sehingga penilai, guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses penilaian kinerja guru mengetahui dan memahami tentang aspek yang dinilai serta dasar dan kriteria yang digunakan dalam penilaian.
4. Dilaksanakan secara konsisten Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara teratur setiap tahun yang diawali dengan evaluasi diri, dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - a) Obyektif Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

- b) Adil Penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai.
- c) Akuntabel Hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan.
- d) Bermanfaat Penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan, dan sekaligus pengembangan karir profesinya.
- e) Transparan Proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi penilai, guru yang dinilai, dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut.
- f) Berorientasi pada tujuan Penilaian berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan.
- g) Berorientasi pada proses Penilaian kinerja guru tidak hanya terfokus pada hasil, tetapi juga perlu memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.
- h) Berkelanjutan Penilaian penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur, dan berlangsung secara terus menerus (*on going*) selama seseorang menjadi guru.
- i) Rahasia Hasil penilaian kinerja guru hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan.

Untuk memperoleh hasil penilaian yang benar dan tepat, Penilaian kinerja guru harus memenuhi persyaratan sebagai berikut (Kemdikbud 2012):

1. Valid Sistem penilaian kinerja guru dikatakan valid bila aspek yang dinilai benarbenar mengukur komponen-komponen tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
2. Reliabel Sistem penilaian kinerja guru dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan tinggi bila proses yang dilakukan memberikan hasil yang sama untuk seorang guru yang dinilai kinerjanya oleh siapapun dan kapan pun.
3. Praktis Sistem penilaian kinerja guru dikatakan praktis bila dapat dilakukan oleh siapapun dengan relatif mudah, dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang sama dalam semua kondisi tanpa memerlukan persyaratan tambahan.

G. Proses Penilaian Kinerja

Dalam melaksanakan evaluasi terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya berorientasi pada tujuan, dengan memperhatikan kriteria-kriteria evaluasi yang telah ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi juga didasarkan pada program evaluasi yang direncanakan. Agar evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan berjalan efektif, perlu ditentukan pejabat yang ditugaskan untuk melakukan evaluasi, artinya siapa yang akan melakukan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tersebut, yang ditetapkan dengan surat keputusan, sehingga ketika melakukan evaluasi memiliki legalitas yang kuat. Evaluasi kinerja pendidik dan

tenaga kependidikan hendaknya dilakukan oleh orang yang memiliki kesempatan yang luas untuk mengamati perilaku pendidik dan tenaga kependidikan secara langsung. Dengan adanya ketetapan siapa yang akan melakukan evaluasi diharapkan pelaksanaan evaluasi akan berjalan secara baik dan berkelanjutan.

Penilaian kinerja guru dilakukan sekali dalam setahun, tetapi prosesnya dilakukan sepanjang tahun terutama dalam memantau unjuk kerja guru dalam mengimplementasikan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kegiatan penilaian kinerja guru diawali dengan kegiatan evaluasi diri yang dilaksanakan pada awal semester.

Adapun prosesnya melalui tahapan-tahapan sebagai berikut (<https://www.quipper.com>) :

1. Persiapan

- a. Tahap persiapan ini diawali dengan penetapan penilai. Penilai PKG harus memenuhi syarat berikut.
 - 1) Sudah bersertifikat pendidik.
 - 2) Kualifikasi akademik minimal S1/D4.
 - 3) Pangkat, golongan, dan jabatan penilai minimal sama dengan guru yang dinilai, kecuali kepala sekolah.
 - 4) Penilai memiliki hasil penilaian kinerja “Baik” atau “Amat Baik”.
 - 5) Penilai harus memiliki integritas, adil, dan jujur.
 - 6) Penilai harus berkomitmen untuk berpartisipasi secara aktif dalam peningkatan kualitas pembelajaran.

7) Penilai harus mampu mengamati dan menilai secara objektif, adil, dan transparan pada kinerja teman sejawat.

b. Tanggung jawab penilai

Tanggung jawab penilai dalam menjalankan pkg adalah sebagai berikut.

- 1) Memberikan penilaian maksimum pada 10 guru mapel/kelas dan TIK.
- 2) Menjalankan PKG melalui pemantauan dan pengamatan.
- 3) Memastikan bahwa guru yang dinilai setuju dengan hasil penilaian.
- 4) Memberikan dan menyampaikan hasil penilaian beserta bukti pelaksanaan pada kepala sekolah.
- 5) Memastikan bahwa guru yang dinilai memahami instrumen untuk pelaksanaan PKG.

c. Periode penugasan

Kinerja penilaian dikendalikan oleh Kepala UPTD/Kepala Dinas/Kabupaten/Kota/Provinsi berdasarkan prinsip yang berlaku. Adapun periode penilaian kinerja ditetapkan selama 4 tahun oleh Kepala Sekolah. Kepala sekolah lalu melaporkannya pada Kepala UPTD/Kepala Dinas Kabupaten/Kota/Provinsi.

2. Pengenalan instrumen dan mekanisme penilaian kinerja guru.

Pengenalan instrumen merupakan langkah penting untuk menyiapkan guru agar mampu melalui proses

penilaian kinerja. Langkah ini bisa dilakukan sekolah dengan mengadakan *in house training* (IHT) di sekolah.

3. Perencanaan PK Guru Tahunan

Perencanaan PKG tahunan harus melalui persiapan oleh kepala sekolah dan koordinator PPGP, meliputi persiapan jadwal PKG, menyusun daftar menyangkut penilai dan guru yang dinilai, memberikan laporan pada Kepala UPTD/Kepala Dinas Kabupaten/Kota/Provinsi/, menyediakan instrumen PKG, dan sebagainya.

4. Pengumpulan fakta dan data

Pengumpulan fakta dan data bisa dilakukan sebelum, saat, dan setelah pelaksanaan PKG.

5. Penilaian

Adapun tahapan penilaian adalah sebagai berikut.

- a. Membuat klasifikasi antara fakta dan data berdasarkan indikator kompetensi.
- b. Membuat perbandingan antara fakta dan data.
- c. Memberikan skor dan nilai.
- d. Meminta persetujuan hasil pada guru yang dinilai.

6. Pelaporan

Kegiatan pelaporan hasil PKG bisa dilakukan secara *online* dan *offline*. Pelaporan secara *online* bisa dilakukan jika sekolah memiliki akses internet. Jika pihak sekolah tidak memiliki akses jaringan internet, maka pelaporan bisa dilakukan secara *offline*.

H. Faktor Pendukung Kinerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain: tingkat pendidikan, supervisi pengajaran, program penataran, iklim sekolah yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental pendidik, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah, dan lain sebagainya.

Di samping itu, salah satu program yang telah diluncurkan pemerintah terkait upaya peningkatan kinerja pendidik adalah program sertifikasi pendidik sejak 2007 lalu. Pada Pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 ditegaskan bahwa sertifikat pendidik bagi guru diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun masyarakat. Pendidikan tersebut dilaksanakan setelah jenjang program S-1 (Sarjana).

I. Hambatan Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak luput dari kendala dan hambatan, di antaranya sebagai berikut:

1. Terdapat berbagai macam instrument penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang berbeda-beda sehingga membingungkan kepala satuan pendidikan.
2. Budaya ewuh pakewuh / sungkan, yaitu kepala satuan pendidikan atau petugas penilaian akan memberikan penilaian yang cenderung memberikan kemudahan dan kemurahan bagi pendidik dan

tenaga kependidikan yang dekat dengannya dan dinilai telah berjasa.

3. Keterbatasan kemampuan IT.
4. Belum tersedianya anggaran khusus untuk melaksanakan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Peranan pendidik dan tenaga kependidikan sangatlah penting dalam proses pendidikan. Kualitas satuan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Dengan demikian penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan harus diadakan agar bisa berkembang ke arah yang lebih baik.

BAB IX

PENGELOLAAN DAN PERENCANAAN KARIER PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Pendidik dan tenaga kependidikan selalu menjadi sorotan utama dalam isu pendidikan dari masa ke masa. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia (SDM) merupakan ujung tombak penentu keberhasilan pendidikan.

SDM Pendidikan yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan dituntut untuk mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) yang menyatakan “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut perlu didahului oleh proses pendidikan yang memadai agar proses penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka semua aspek yang dapat mempengaruhi kegiatan pembelajaran hendaknya dapat berpengaruh positif hingga pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan nasional.

Kualitas pendidikan nasional yang baik berawal dari kualitas SDM pendidikan yang baik. Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagai motor utama dalam dunia pendidikan tentunya perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah dan masyarakat.

Upaya pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu keharusan dan dilakukan oleh setiap instansi/organisasi secara baik, terarah dan terencana. Selain itu institusi/organisasi akan memiliki integritas yang tinggi bila dimotori oleh SDM yang handal, terlebih di era globalisasi dan teknologi saat ini, SDM perlu selalu mengembangkan diri agar kualitas diri dan citra organisasi dapat terus terangkat.

Dalam UU SISDIKNAS pasal 40 ayat 1c disebutkan bahwa Pendidik dan Tenaga Kependidikan berhak memperoleh pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan adanya komitmen dari berbagai pihak, terutama pemerintah dalam mengakomodir keinginan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam ranah pengembangan karier.

Pada era modern saat ini, sektor pendidikan beserta para pegiatnya mengemban tugas penting untuk menyiapkan SDM Indonesia yang berkualitas di masa depan. Merujuk pada hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan memegang kunci utama dalam peningkatan mutu tersebut karena SDM pendidikan merupakan professional yang bertanggung jawab dalam melakukan tugas pokok dan fungsi meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta didik sebagai aset manusia Indonesia di masa depan.

Merujuk pada vitalnya peran yang dimainkan oleh pendidik dan tenaga kependidikan, pemerintah tidak pernah berhenti berupaya untuk terus meningkatkan

profesionalisme dan kesejahteraan SDM pendidikan. Pemerintah telah melakukan langkah-langkah strategis dalam kerangka peningkatan kualifikasi, kompetensi, kesejahteraan, serta perlindungan hukum dan perlindungan profesi bagi mereka. Langkah-langkah strategis ini perlu diambil, karena apresiasi tinggi suatu bangsa terhadap guru sebagai penyangga profesi yang bermartabat merupakan pencerminan sekaligus sebagai salah satu ukuran martabat suatu bangsa. Untuk mempercepat seluruh guru memenuhi persyaratan kualifikasi pendidikan sesuai dengan amanat UU Nomor 14 Tahun 2005, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah memberikan subsidi peningkatan kualifikasi SDM pendidikan pada satuan pendidikan dasar dan menengah yang sedang dan akan menempuh pendidikan jenjang S1/ D-IV, baik bagi pendidik PNS maupun pendidik non PNS.

Sejalan dengan hal, pelaksanaan sertifikasi guru yang telah dimulai sejak tahun 2007 juga terus dilakukan, sehingga diharapkan guru-guru yang ada dan telah memenuhi persyaratan dapat memperoleh sertifikat sesuai dengan kriteria dan rentang waktu yang ditetapkan dalam undang-undang.

Secara umum, salah satu dorongan bagi seseorang yang bekerja pada suatu instansi atau organisasi termasuk lembaga pendidikan adalah karena tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam instansi tersebut. Salah satu sifat dasar yang dimiliki manusia adalah ingin menjadi lebih baik, lebih maju dari posisinya saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu perubahan baik yang membawa kemajuan di hidupnya.

Dalam ranah pengembangan diri, salah satu yang dibutuhkan oleh individu adalah motivasi yang tinggi.

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Kemampuan seseorang dalam bekerja (kinerja) maupun kemauannya untuk terus mengembangkan dirinya terkadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi. Motivasi menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif

Merujuk pada uraian di atas, maka untuk dapat termotivasi dengan baik dalam menjalankan tugasnya, diperlukan proses pengelolaan dan perencanaan karier yang baik dalam suatu organisasi. Proses pengelolaan dan perencanaan karier yang jelas memungkinkan SDM mengetahui tujuan-tujuan karier dan jenjang yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Kemudian melalui aktivitas pengembangan SDM dapat memilih cara untuk meningkatkan dirinya sendiri dan menentukan tujuan kariernya.

Dilihat dari sudut pandang organisasi, jabatan-jabatan yang ada biasanya terlihat dalam struktur organisasi dan merupakan kompetensi inti organisasi dan SDM karena jabatan-jabatan itu menghendaki persyaratan yang dapat berupa pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan khusus, sehingga bila seorang individu ingin mendudukinya berarti sekaligus untuk meningkatkan kompetensi organisasi melalui adanya persediaan pegawai yang cukup untuk menjalankan strateginya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan dan perencanaan karier yang jelas dan terstruktur menjadi sesuatu yang sangat penting sebagai usaha pengembangan pegawai dan peningkatan kemampuan

organisasi, serta sebagai peningkatan kepuasan kerja yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan.

Pengelolaan dan perencanaan karier sebagaimana tersirat di atas merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi atau suatu institusi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya, yang sekali lagi penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

Sesuai dengan uraian di atas, pada makalah ini penyusun akan mengkhususkan pembahasan mengenai pengelolaan dan perencanaan karier pendidik dan tenaga kependidikan di Republik Indonesia termasuk pengertian dan fungsi, faktor-faktor yang mempengaruhi dan peranan organisasi yang terlibat (institusi pendidikan).

B. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sebagaimana dijelaskan dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), dijelaskan bahwa 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. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Dalam UU SISDIKNAS tepatnya di pasal 39, dijelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian

dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Pemerintah Republik Indonesia melalui Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) telah menetapkan 8 Standar Nasional Pendidikan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yakni:

1. Standar Pengelolaan
2. Standar Kompetensi Kelulusan
3. Standar Isi
4. Standar Proses
5. Standar Penilaian
6. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
7. Standar Sarana Prasarana
8. Standar Biaya

Merujuk pada hal tersebut, standar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan satu dari delapan standar yang harus dipenuhi untuk menyelenggarakan pendidikan. Seorang pendidik maupun tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pendidik meliputi pendidik pada TK/ RA, SD/ MI, SMP/ MTs, SMA/ MA, SDLB/ SMPLB/ SMALB, SMK/ MAK, satuan

pendidikan Paket A, Paket B dan Paket C, serta pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan.

Tenaga kependidikan yang dimaksud meliputi kepala sekolah/madrasah, pengawas satuan pendidikan, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi, pengelola kelompok belajar, pamong belajar, dan tenaga kebersihan.

Berikut adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang berkaitan dengan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan:

1. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 12 Tahun 2007 tentang Standar pengawas sekolah/ madrasah.
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 25 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah.
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 25 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah.
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No27 tahun 2008 tentang Standar Kulifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor.
7. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 40 tahun 2009 tentang Standar Penguji pada kursus dan pelatihan.

8. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 41 tahun 2009 tentang Standar kualifikasi pembimbing pada kursus dan pelatihan.
9. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 42 Tahun 2009 tentang Standar Pengelola Kursus dan Pelatihan.
10. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 43 Tahun 2009 Standar Tenaga administrasi pendidikan pada program Paket A, Paket B, dan Paket C.
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Standar Pengelola pendidikan pada Program Paket A, Paket B, dan Paket C.

C. Pengelolaan dan Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan SDM pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta

menyelaraskan tujuan individu dan organisasi (Mulyasa, 2012).

Aliyyah (2018) menyatakan bahwa pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas pengaturan tenaga pendidik dan kependidikan yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian.

D. Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan Karier merupakan suatu hal yang penting untuk diketahui dan dipahami oleh seluruh bagian dari suatu organisasi/ insituti meskipun pada kenyataannya tidak semua karyawan memiliki perencanaan karier yang jelas dan tertulis, begitu pula yang terjadi pada beberapa organisasi/ institusi. Akibatnya tidak jarang terjadi protes kepada perusahaan mengenai masa depan kariernya yang tidak jelas.

Ketidaktahuan mengenai perencanaan karier, persyaratan dan segala aturannya dapat menimbulkan munculnya ketidakpuasan di lingkungan kerja yang jika dibiarkan dapat menimbulkan suasana kerja yang tidak nyaman dan dikhawatirkan dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan organisasi terkait.

Perencanaan karier terdiri atas dua suku kata, yakni perencanaan dan karier. Perencanaan sendiri didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan- kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sedangkan karier menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan,

pekerjaan, jabatan dan sebagainya. Jadi perencanaan karier merupakan suatu proses dimana seorang individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dalam kariernya.

Merujuk pada uraian di atas, perencanaan karier dapat dianggap sebagai sebuah cara untuk memenuhi kebutuhan staf dalam organisasi. Ketika organisasi mendorong perencanaan karier, para karyawan akan lebih mungkin untuk menyusun tujuan karier dan bekerja dengan giat untuk mencapai hal tersebut. Pada gilirannya, tujuan-tujuan itu dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan dan bentuk kegiatan pengembangan lainnya.

Proses perencanaan karier memungkinkan SDM pendidikan mengetahui tujuan- tujuan karier dan jenjang yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi misalnya lembaga pendidikan. Kemudian melalui aktivitas pengembangan SDM dapat memilih cara untuk meningkatkan dirinya sendiri dan menentukan tujuan kariernya. Dengan meningkatnya kualitas SDM, maka kualitas organisasi akan turut meningkat dengan sendirinya. Perencanaan karier melibatkan pengidentifikasian tujuan yang berkaitan dengan karier dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan itu. Perencanaan karier yang realistik memaksa individu untuk melihat peluang yang ada sehubungan dengan kemampuannya. Contoh seorang guru mungkin berhasrat kuat untuk menjadi seorang kepala sekolah sampai kemudian menyadari bahwa tersedia lebih dari sepuluh orang guru untuk setiap posisi tersebut

Melalui perencanaan karier, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun

tujuan karier, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karier haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Perencanaan karier sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan posisi. Di beberapa titik, perencanaan karier perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi.

Perencanaan karier sebaiknya dimulai dengan penempatan tenaga kependidikan di dalam pekerjaan jenjang awal. Manajemen (pihak yang memiliki kewenangan) akan mengamati kinerja tenaga kependidikan dan membandingkannya dengan standar pekerjaan, yang dalam hal ini standar pendidikan.

Pada tahap ini, manajemen akan mencatat kekuatan dan kelemahan para tenaga kependidikan, memungkinkan mereka membantu kalangan tenaga kependidikan dalam membuat keputusan karier tentatif yang berpijak pada beberapa faktor, termasuk kebutuhan pribadi, kemampuan dan aspirasi serta kebutuhan organisasi pendidikan. Manajemen kemudian dapat mencanangkan program pengembangan sumber daya tenaga kependidikan yang terkait dengan kebutuhan spesifik individu.

Pendidikan karir adalah suatu upaya pengarahan dan pemberian informasi untuk merangsang, memotivasi, dan menyadarkan SDM akan karier yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu mereka untuk merencanakannya. Pendidikan karier ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti lokakarya, seminar atau jenis pertemuan lainnya.

Informasi dan bimbingan karier mencakup kegiatan sosialisasi uraian jabatan (*job description*), persyaratan

jabatan (*job specification*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*) kepada pendidik dan tenaga kependidikan sehingga setiap individu dapat merumuskan rencana karier yang paling tepat bagi mereka melalui jalur karier yang ada.

E. Fungsi Pengelolaan dan Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Program pengembangan karier adalah rangkaian upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi/ instansi untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan performa kerja. Program ini dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), promosi jabatan dan mutasi pegawai

Pengembangan karier sangat berguna bagi suatu organisasi agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik karena adanya rotasi jabatan yang terjadi di dalamnya. Selain itu, dengan adanya program pengembangan karier, suatu organisasi (terutama swasta) dapat menekan angka pengunduran diri (*resign*) karyawan. Hasil penelitian LinkedIn yang dipublikasikan pada tahun 2015 dengan judul *The LinkedIn Global Job Seeker Trends* menunjukkan bahwa alasan utama karyawan berganti pekerjaan adalah karena kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir.

SDM Pendidikan merupakan ujung tombak penyelenggaraan pendidikan nasional dan karenanya sudah sewajarnya mendapatkan perhatian dan motivasi lebih dari seluruh pihak. Pengelolaan dan perencanaan karier pendidik dan tenaga kependidikan hendaknya lebih terarah dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang ingin dicapai yakni mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka

mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

F. Peran Organisasi dalam Pengelolaan dan Perencanaan Karier Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Adanya pengelolaan dan perencanaan karier yang jelas dalam suatu organisasi atau institusi pendidikan dapat meningkatkan semangat SDM dalam mengembangkan dan meningkatkan potensi yang ada pada dirinya. Sistem pengelolaan dan perencanaan karier yang jelas juga mempermudah manajemen organisasi dalam menemukan kandidat-kandidat pengganti dalam mengisi posisi-posisi yang kosong karena pensiun, pengunduran diri maupun perpindahan SDM. Pengelolaan dan perencanaan karier pendidik dan tenaga kependidikan pada akhirnya menjadi tanggung jawab tenaga kependidikan itu sendiri terkait sejauh mana ia mau berkembang. Organisasi atau institusi pendidikan berperan untuk memberikan motivasi kepada SDM yang dimilikinya untuk dapat mencapai tujuan karier mereka masing-masing

BAB X

MANAJEMEN GAJI DAN PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan, baik itu dibayarkan kepada Pendidik maupun kepada Tenaga Kependidikan secara tetap perbulan, atas tanggung jawab pekerjaan yang telah dijalankan selama mereka bekerja. Gaji sering juga disebut sebagai upah dimana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur. Gaji yang dibayarkan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan jabatan yang diberikan beserta tunjangan yang mereka terima dan dikurangi jumlah potongan-potongan terkait dengan pembayaran gaji untuk itu sangat diperlukan manajemen gaji yang tepat sasaran.

Untuk melakukan perhitungan serta pembayaran gaji pada Pendidik ataupun Tenaga Kependidikan, dibutuhkan suatu sistem agar prosedur penggajian berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lembaga pendidikan. Petugas yang ditunjuk untuk melakukan pencairan dana penggajian adalah seseorang yang bertanggungjawab atas pengelolaan anggaran disebut sebagai Kuasa Pengguna Anggaran baik dari bendara Yayasan Sekolah ataupun bendahara pada Lembaga Badan Kepegawaian Daerah, sedangkan petugas yang bertugas membuat dan menatausahakan daftar gaji adalah Pembuat Daftar Gaji, di

mana biasanya gaji yang diberikan kepada para tenaga kerja juga berbeda sesuai dengan jabatan dan tingkat golongannya.

Menjelaskan bahwa gaji, upah dan tunjangan karyawan baik itu Pendidik ataupun Tenaga Kependidikan bisa berpengaruh terhadap kinerja mereka, sehingga bisa diambil kesimpulan, saat ini upah atau gaji menjadi faktor berpengaruh terhadap kinerja. Gaji atau upah pendidik ataupun tenaga kependidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan karena upah merupakan salah satu faktor pendorong kinerja karyawan dalam sebuah lembaga pendidikan, dimana kinerja yang bagus dapat menunjang produktivitas lembaga pendidikan tersebut. Agar upah dapat diterima sesuai dengan hak pendidik dan tenaga kependidikan suatu lembaga pendidikan dapat berjalan dengan lancar, maka lembaga membutuhkan prosedur penggajian yang baik, karena bila suatu lembaga pendidikan itu tidak memiliki prosedur penggajian yang baik akan menyebabkan terjadinya penyimpangan dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing. Oleh karena itu diharapkan dapat menghasilkan informasi akuntansi atas prosedur penggajian yang memadai, tepat waktu dan akurat. Sehingga akan memudahkan manajemen dalam pengambilan keputusan, efektifitas, dan efisiensi penggajian pendidik dan Tenaga Kependidikan.

B. Manajemen Penggajian

1. Pengertian Manajemen Penggajian

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata manus dan agree yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage,

dengan kata benda dengan management. Kemudian menjadi manajemen dalam bahasa Indonesia yang artinya menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran (Achmad Anwar Abidin, 2017).

Dalam dunia pendidikan terdapat manajemen pembiayaan pendidikan karena pembiayaan merupakan hal yang sangat penting untuk berjalannya sebuah lembaga pendidikan di masa sekarang yang dalam hal ini pemerintah juga mengaturnya dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional pasal 11 ayat 2 yang mewajibkan pemerintah dan pemerintah daerah menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan.

Cahayani mengemukakan bahwa manajemen penggajian adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka (M. Kadarrisma, 2012).

Ditinjau dari sisi pandang organisasi, pemberian imbalan jasa atau penghasilan akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi tempatnya bekerja. Sedangkan sisi pandang pegawai menilai bahwa balas jasa dapat dilihat sebagai sarana

pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya, karena kebutuhan pegawai terus berkembang dan dari sisi lain para pegawai menyadari bahwa organisasi mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karya nyata mereka. Dari pernyataan di atas jika pihak organisasi dengan individu karyawan terjadi perbedaan kepentingan dalam pemberian penghasilan hal ini sering sekali terjadi permasalahan antar kedua belah pihak. Namun, dikemukakan bahwa pemberian kompensasi balas jasa ini tentu akan berdampak positif terhadap organisasi atau perusahaan, dengan adanya dampak positif tersebut tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan antara lain (M. Kadarrisma, 2012) :

- a. Akan menarik karyawan yang tingkat keterampilannya tinggi untuk bekerja pada organisasi atau perusahaan
- b. Untuk memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi
- c. Mengikat karyawan untuk bekerja pada organisasi atau perusahaan.

Untuk karyawan sendiri, kompensasi balas jasa memberikan manfaat, seperti:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari
- b. Untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya
- c. Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegembiraan kerja
- d. Untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan

Problem yang terjadi selama ini, di Indonesia adanya perbedaan kepentingan mengenai pembayaran upah atau kompensasi antara organisasi atau perusahaan dengan para buruh atau pegawainya. Hal ini seharusnya menjadi acuan untuk saling menyadari dan dicarikan solusinya dan jalan tengah yang bisa diambil oleh seorang pemimpin untuk mengetahui kebutuhan para pegawai yaitu dengan melakukan survey kepada bawahannya.

2. Definisi Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran yang diberikan kepada karyawan produksi dengan dasar lamanya kerja. Upah dibayarkan kepada mereka yang biasanya tidak mempunyai jaminan pekerjaan secara terus menerus sepanjang minggu, bulan, atau tahun (Moekijat, 2007). Istilah upah biasanya dipakai untuk para pekerja produksi yang bekerja tidak tetap.

Sedangkan menurut Hasibuan pengertian upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Dengan demikian upah disini adalah sejenis balas jasa yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada para pekerja harian (pekerja tidak tetap) yang besarnya telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak.

Upah di sini diartikan sebagai imbalan yang diterima oleh pekerja yang besarnya telah disepakati terlebih dahulu dari pihak pemberi dan pihak

penerima. Upah yang dimaksud diperuntukan untuk para pekerja tidak tetap yang bekerjanya secara harian.

Gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada pegawai tata usaha, pengawas, dan manajerial. Atau dengan pengertian lain gaji adalah imbalan jasa yang dibayarkan atau diperhitungkan secara bulanan atau tahunan (M. Kadarrisma, 2012). Gaji umumnya memang diberikan secara rutin dan setiap 1 bulan sekali, gaji juga diberikan kepada pegawai atau pekerja yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi.

Menurut Andrew F. Sikula gaji adalah imbalan jasa atau uang yang dibayarkan, atau yang ditentukan untuk dibayarkan kepada seseorang pada jarak-jarak waktu yang teratur untuk jasa-jasa yang diberikan (Moekijat, 2007). Secara luas gaji di sini diartikan sebagai imbalan bagi tenaga kerja perusahaan yang di kelompokkan menurut jabatan, pengertian gaji di sini tidak diperuntukan bagi mereka yang bekerja di lapangan atau tenaga produksi seperti buruh dan di atur berdasarkan bulan dan tahun.

Sedangkan menurut Dale S. Beach kata gaji berlaku untuk kompensasi yang sama dari suatu periode pembayaran ke periode pembayaran berikutnya dan tidak tergantung kepada lamanya jam kerja (Moekijat, 2007). Berbeda dengan gaji menurut Andrew F. Sikula gaji akan diberikan kepada siapa yang telah memberikan jasa dan diberikan pada

periode yang teratur misal setiap hari atau setiap minggu atau setiap bulan.

Di dalam buku karya Asri Laksmi gaji diartikan sebagai imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja (Dr Asri Laksmi Riani, 2013). Hal ini berarti pemberian gaji secara teratur misal gaji perhari, per minggu, maupun perbulan tanpa melihat berapa lama masa kerja.

Perbedaan antara gaji dan upah adalah terletak pada jumlah dan waktu diberikannya. Gaji oleh perusahaan akan diberikan secara rutin dalam rentang waktu yang pasti dan dengan jumlah yang dapat dipastikan.

Di Indonesia, kebanyakan gaji diberikan dalam jangka waktu bulanan. Sedangkan upah diberikan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan dalam waktu tertentu yang bisa saja tidak rutin. Upah dapat pula diberikan secara rutin, misalnya berbentuk harian atau mingguan, bahkan bulanan, namun biasanya jumlahnya tidak dapat dipastikan atau tergantung pada hasil kerja (Emmanuel Kurniawan, 2013).

C. Jenis-Jenis Pendapatan

Menurut Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja No. SE-07/MEN/1990 tentang Pengelompokan Upah, maka pendapatan dapat dibedakan menjadi pendapatan berupa upah dan pendapatan non upah (Emmanuel Kurniawan, 2013). Pendapatan berupa upah terdiri dari :

1. Upah Pokok

Upah pokok adalah imbalan dasar yang dibayarkan

kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Besaran upah pokok yang diterapkan perusahaan umumnya berbeda sesuai dengan jenjang pendidikan dan keterampilan formal yang ia miliki. Upah pokok jug menjadi dasar bagi perhitungan upah lembur, tunjangan pension, pesangon, dll.

2. Tunjangan Tetap

Tunjangan tetap adalah suatu pembayaran yang dilakukan oleh pengusaha kepada pekerja/buruh dan keluarganya secara teratur berkaitan dengan pekerjaannya. Contoh: tunjangan istri, tunjangan anak, atau tunjangan perumahan.

3. Tunjangan Tidak Tetap

Tunjangan tidak tetap adalah pembayaran imbalan baik langsung maupun tak langsung kepada pekerja dengan jumlah yang tidak tetap. Contoh: tunjangan transportasi atau tunjangan makan.

4. Pendapatan non upah terdiri dari :

- a. Fasilitas, adalah kenikmatan dalam bentuk nyata yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja/buruh karena hal-hal yang bersifat khusus atau untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh.
- b. Bonus, adalah pembayaran bukan upah yang diberikan perusahaan kepada pekerja/buruh karena prestasinya. Bonus dapat juga diberikan karena perusahaan memperoleh laba yang melampaui target.
- c. Tunjangan Hari Raya (THR), Gratifikasi dan Pembagian Keuntungan Lainnya. THR diberikan

kepada pekerja/buruh sesuai peraturan perusahaan. sedangkan gratifikasi atau hadiah kadang-kadang diberikan oleh perusahaan sebagai penghargaan atas pengabdian pekerja/buruh, atau sebagai sarana untuk memotivasi pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

D. Langkah-Langkah dalam Menentukan Gaji Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

Dalam Undangundang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39, dinyatakan bahwa:

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa tenaga kependidikan itu meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Menurut Loeloek (2013) perhitungan biaya pendidikan berdasarkan pendekatan kecukupan ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya :

1. Besar kecilnya sebuah institusi pendidikan

2. Jumlah peserta didik
3. Tingkat gaji tenaga pendidik dan Karyawan
4. Rasio peserta didik dibanding jumlah guru/dosen
5. Kualifikasi tenaga pendidik
6. Tingkat pertumbuhan populasi pendidik
7. Perubahan dari pendapatan

Dari paparan diatas untuk merealisasikan tujuan lembaga maupun program yang telah direncanakan dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang memerlukan sumber daya manusia dan ketersediaan dana oleh karena itu penganggaran sangatlah penting bagi organisasi non-profit dalam mengaktualisasikan perencanaan, karena tidak saja berkenaan dengan masalah penerimaan, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawabannya.

Dalam menentukan biaya kita harus menimbang beberapa hal diantaranya waktu, fungsi dan harga. Waktu yaitu lama dari kegiatan atau program; Fungsi yaitu gaji dan honorarium yang berkaitan dengan fungsi ketenagaannya; dan Harga yaitu berkaitan dengan harga-harga barang dalam kaitannya dengan sebuah kegiatan atau program.

E. Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi seseorang untuk berkerja. Adalah suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Artinya apabila di satu pihak orang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak mereka sangat mengharapkan menerima kompensasi tertentu.

Kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi lembaga pendidikan atau perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterima karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan trade-offs harus terjadi. Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi yang baik menurut Suwatno dan Priansa (Suwanto dan Priansa Juni Donni, 2011) antara lain :

1. Ikatan kerja sama, pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal

antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan. Oleh karena itu pengusaha wajib memberikan kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakatinya dengan karyawannya.

2. Kepuasan kerja karyawan, bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pengusaha memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.
3. Pengadaan efektif, pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan pemberian kompensasi yang menarik maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.
4. Motivasi, kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya.
5. Menjamin Keadilan, Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun eksternal. Keadilan eksternal berkaitan dengan

pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai-nilai relatif dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja karyawan. Sementara keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan lainnya yang bekerja di perusahaan lain.

6. Disiplin, pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Perilaku karyawan ditampilkan sebagai bentuk wujud terima kasih karyawan terhadap perusahaan atas kompensasi yang telah mereka terima.
7. Pengaruh sertifikat pekerja, keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitupun sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh.
8. Pengaruh pemerintah, pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Berkaitan dengan kompensasi pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal (UMR) atau balas jasa minimum yang layak diberikan pengusaha bagi karyawannya.

Faktor yang menentukan kompensasi menurut Hasibuan (Hasibuan Melayu, 2013) antara lain :

1. Sistem Waktu, dalam sistem waktu besarnya kompensasi berupa gaji dan upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayarkan sebesar perjanjian.
2. Sistem Hasil (*Output*), dalam sistem hasil (*output*) besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi, prinsip keadilan benar- benar diterapkan, pada sistem hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar

kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan untuk kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasa yang kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung pada kecermatan kalkulasi mereka.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut (Mangkunegara, 2011) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Pemerintah, peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini

terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai, kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.
4. Ukuran perbandingan upah, kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
5. Permintaan dan persediaan, dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
6. Kemampuan membayar, dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar

pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Selain itu, menurut Hasibuan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan
3. Serikat Buruh dan Organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja Karyawan
5. Pemerintah dengan UU dan Keputusan Presiden
6. Biaya hidup atau cost of living
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional

F. Peningkatan Produktivitas Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

Produktivitas sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumber-sumber daya yang ada sebagai masukan sistem produksi dikelola sedemikian rupa untuk mencapai hasil (*output*) pada tingkat kuantitas tertentu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kopelman dalam Purnomo bahwa produktivitas merupakan suatu konsepsi sistem, dimana proses produktivitas dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran.

Produktivitas adalah tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan pekerjaannya. Manusia dalam melakukan suatu pekerjaan yang diharapkan tiada lain adalah hasil dari pekerjaan itu

sendiri, dan hasil inilah yang disebut dengan produktivitas. Begitu pula di dunia pendidikan, dalam mengembangkan mutu pendidikan sangatlah perlu memperhatikan aspek produktivitas ini agar semua elemen yang ada dalam naungan kependidikan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Produktivitas pendidikan menjadi harapan semua elemen dalam organisasi pendidikan. Produktivitas pendidikan, bagaimanapun juga, dalam prosesnya ditentukan oleh produktivitas keputusan. Semakin produktif suatu keputusan semakin memungkinkan produktivitas pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan. Keputusan yang diambil oleh pemimpin begitu penting dalam organisasi karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Allan Thomas sebagaimana Mulyasa maupun Nanang Fatah mengatakan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari tiga dimensi berikut ini :

1. Produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu seberapa baik layanan yang diberikan oleh guru, kepala sekolah, maupun yang lain dalam proses pendidikan.
2. Produktivitas sekolah dari segi keluaran perubahan perilaku dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik dalam periode belajar tertentu.
3. Produktivitas sekolah dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah.

Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain (Eli Fitrotul Arofah, 2018) :

1. *Knowledge* atau pengetahuan merupakan akumulasi

hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2. *Skills* atau ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis.
3. *Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.
4. *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi yang positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Maksudnya, apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Misalnya, seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, *simple*, maka perilaku kerja

juga akan baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan terwujud.

BAB XI

PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A. Latar Belakang

Peningkatan mutu merupakan suatu proses yang terjadi selama manusia hidup. Studi mengenai peningkatan mutu (dalam hal ini disebut perkembangan) seseorang tidak lagi seperti dahulu yang berhenti pada waktu seseorang mencapai kedewasaannya, melainkan berlangsung terus-menerus dari mulai lahir hingga orang itu meninggal. Belajar adalah proses perubahan peningkatan perilaku berkat pengalaman dan latihan, artinya, tujuan kegiatan adalah perubahan tingkah laku, baik yang menyangkut pengetahuan, keterampilan maupun sikap, bahkan meliputi segenap aspek organisme atau pribadi. Kegiatan pembelajaran seperti mengorganisasi pengalaman belajar, mengolah kegiatan pembelajaran, menilai proses dan hasil belajar, kesemuanya termasuk dalam tanggung jawab guru. Jadi, hakikat belajar adalah peningkatan.

Sudah merupakan pendapat umum bahwa kemakmuran suatu bangsa berkaitan erat dengan kualitas atau mutu pendidikan bangsa yang bersangkutan. Bahkan lebih spesifik lagi, bangsa-bangsa yang berhasil mencapai kemakmuran dan kesejahteraan dewasa ini adalah bangsa-bangsa yang melaksanakan pembangunan berdasarkan strategi pengembangan sumber daya manusianya, artinya, melaksanakan pembangunan nasional dengan menekankan pada pembangunan pendidikan guna pengembangan kualitas sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia, dari aspek pendidikan berarti mengembangkan pendidikan

baik aspek kuantitas maupun kualitas. Aspek kuantitas menekankan pada perluasan sekolah sehingga penduduk memiliki akses untuk bisa mendapatkan pelayanan pendidikan tanpa memandang latar belakang kehidupan mereka. Dari aspek kualitas, pengembangan sumber daya manusia berarti pendidikan dalam hal ini kualitas sekolah harus selalu ditingkatkan dari waktu ke waktu. Kualitas sekolah memiliki tekanan bahwa lulusan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki kemampuan yang relevan dan diperlukan dalam kehidupannya.

Peningkatan mutu pendidikan melalui standarisasi dan profesionalisasi yang sedang dilakukan dewasa ini menuntut pemahaman berbagai pihak terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai komponen sistem pendidikan. Perubahan kebijakan pendidikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi telah menekankan bahwa pengambilan kebijakan berpindah dari pemerintah pusat (*top government*) ke pemerintahan daerah (*district government*), yang berpusat di pemerintahan kota dan Kabupaten. Dengan demikian, kewenangan-kewenangan penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah berada di pundak Pemerintah Kota dan Kabupaten, sehingga implementasinya akan diwarnai oleh *political will* pemerintah daerah, yang dituangkan dalam Peraturan Daerah (Perda). Dalam hal ini, tentu saja yang paling menentukan adalah Bupati/Walikota, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), dan Kepala Dinas Pendidikan beserta jajarannya. Implementasi desentralisasi pendidikan menuntut kepala sekolah dan pengawas untuk mengembangkan sekolah yang efektif dan produktif, dengan penuh kemandirian dan akuntabilitas.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada

setiap jenjang dan satuan pendidikan, meskipun mungkin telah banyak upaya dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, tetapi sebagian lainnya masih memprihatinkan.

B. Hakekat Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan (Depdiknas, 2001).

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh

karena itu rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses tersebut disebut *input*, sedang sesuatu hasil dari proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang di ajarkan oleh gurunya, tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.

Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Hasil pendidik dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dari suatu jenjang pendidikan tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler.

C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Strategi merupakan penentuan suatu tujuan jangka panjang dari suatu lembaga dan aktivitas yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut, disertai alokasi sumber yang ada sehingga tujuan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien. Penentuan tujuan dan aktivitas yang dilakukan bermula dari kondisi saat ini yang ada dan kondisi yang akan dicapai masa depan sebagai tujuan. Terdapat tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah, yaitu strategi yang menekankan pada hasil (*the output oriented strategy*), strategi yang menekankan pada proses (*the process*

oriented strategy), dan strategi komprehensif (*the comprehensive strategy*).

Strategi yang menekankan pada hasil bersifat *top down*, di mana hasil yang akan dicapai baik kuantitas maupun kualitas telah ditentukan dari atas, bisa dari pemerintah pusat, pemerintah daerah propinsi, ataupun pemerintah daerah kabupaten/kota. Kasus di Indonesia saat ini, hasil yang harus dicapai telah dirumuskan dalam Standar Kopetensi Lulusan dan Standar Kompetensi Dasar.

Strategi yang menekankan pada hasil ini akan sangat efektif karena sasarannya jelas dan umum, sehingga apabila diikuti dengan pedoman, pengendalian dan pengorganisasian yang baik serta kebijakan yang memberikan dorongan sekaligus ancaman bagi yang menyimpang, strategi ini akan sangat efisien. Namun, dibalik kebaikan tersebut strategi ini juga mengandung sisi kelemahan yakni akan terjadi kesenjangan yang semakin besar antara sekolah yang maju dan sekolah yang terbelakang. Sekolah yang sudah siap untuk mencapai hasil yang ditentukan akan dengan mudah mencapainya, sebaliknya sekolah yang tidak siap sulit untuk mencapai hasil yang ditentukan dan akan muncul upaya-upaya yang tidak sehat atau muncul keputus-asaan.

Untuk Strategi yang menekankan pada prosesi muncul, tumbuh berkembang dan digerakkan mulai dari bawah, yakni sekolah sendiri. Pelaksanaan strategi ini sangat ditentukan oleh inisiatif dan kemampuan dari sekolah. Karena sekolah memiliki peran yang sangat menentukan dan sekaligus pengambil inisiatif, maka akan muncul semangat dan kekuatan dari sekolah sesuai kondisi dari masing-masing sekolah. Gerakan untuk memperkuat diri dengan bekerjasama diantara sekolah akan lahir yang akan diikuti dengan munculnya berbagai inovasi dan kreasi dari bawah. Namun, strategi ini

memiliki kelemahan yaitu arah dan kualitas sekolah tidak seragam, sehingga sulit untuk melihat dan meningkatkan kualitas secara nasional.

Layaknya, kalau ada dua pendapat yang bertolak belakang akan muncul pendapat ke tiga yang merupakan perpaduan diantaranya. Demikian pula dalam kaitan dengan strategi, muncul strategi peningkatan mutu sekolah yang ketiga yang merupakan kombinasi dari dua strategi yang sudah ada. Strategi ini disebut strategi yang komprehensif (*the comprehensive strategy*).

Strategi ini menggariskan bahwa hasil yang akan dicapai sekolah ditentukan secara nasional, yang diwujudkan dalam standar nasional. Untuk mencapainya maka berbagai standar yang berkaitan dengan hasil juga ditentukan sebagai jaminan hasil akan dicapai. Maka lahir lah pula standar proses, standar pengelolaan sekolah, standar guru, kepala sekolah dan pengawas, standar keuangan, standar isi kurikulum, serta standar sarana prasarana. Di balik standar yang telah ditentukan dari atas tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan otoritas yang besar untuk mengelola sekolah dalam rangka mencapai standar hasil di atas. Berdasarkan strategi ini diperkirakan akan muncul berbagai inovasi kegiatan dari sekolah. Bahkan, tidak mustahil akan muncul kenekaragaman dalam pengelolaan sekolah. Dengan demikian kondisi dan kebutuhan lokal terakomodasi dengan strategi komprehensif. Tujuannya bersifat nasional tetapi cara mencapainya sesuai dengan kondisi lokal.

Strategi peningkatan mutu sekolah yang ada di Indonesia cenderung pada strategi yang ketiga ini, sebagaimana dapat ditunjukkan dengan adanya berbagai standar nasional yang menjadi acuan sekolah, namun sekolah diberi kebebasan dalam bentuk kebijakan manajemen berbasis sekolah dan

kurikulum berbasis kompetensi dengan kewenangan sekolah mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Setiap strategi mengandung kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan ini pada intinya adalah menggerakkan semua komponen sekolah yang bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Strategi untuk meningkatkan mutu mencakup membangun kapasitas level birokrat, sekolah dan kelas:

1. Membangun kapasitas level birokrat

Membangun kapasitas (*capacity building*) adalah sesuatu yang berkaitan dengan penciptaan kesempatan bagi siapa saja untuk mengambil manfaat dari bekerjasama dalam suatu sistem kerja yang baru (Harris & Lambert, 2003). Konsep ini menekankan pada kerja sama sebagai prinsip dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. *Capacity building* yang diperlukan mencakup tiga hal; a) pengembangan nilai-nilai atau budaya kerja yang menjadi jiwa pelaksanaan kegiatan, b) infrastruktur yang mejnadi landasan untuk melaksanakan kerja, dan c) pengembangan pendidik, khususnya guru, sebagai inti pelaksana kegiatan yang harus dilaksanakan.

Membangun kapasitas level birokrat berarti mengembangkan suasana kerja di kalangan staf dan pegawai kantor pendidikan di segala jenjang, yang menenkkankan pada penciptaan kondisi kerja yang didasarkan pada saling percaya mempercayai untuk dapat melayani sekolah sebaik mungkin, agar sekolah dapat mengelola proses belajar mengajar (PBM) dan

meningkatkan mutunya masing-masing sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.

Di bidang infrastruktur, pembangunan kapasitas pada level birokrat kantor, keberadaan *operation room* mutlak diperlukan. Pada *operation room*, paling tidak memiliki peta sekolah dan kualitasnya, peta guru, jumlah, penyebaran, kesesuaian, dan kualifikasi pendidikannya dan data yang senantiasa dimutakhirkan dari tahun ke tahun. Disamping itu diperlukan juga suatu sistem, mekanisme dan prosedur pelatihan, pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah dan pengawas. Berdasarkan data dan fakta yang ada pada *operation room* bisa dikembangkan berbagai skenario peningkatan mutu sekolah, mutu kepala sekolah, mutu guru, di suatu daerah atau wilayah. Di samping itu, dalam pembangunan kapasitas sekolah pada level birokrat kantor perlu dikaji dan ditentukan skenario bagaimana pemberdayaan guru, pengembangan dan peningkatan kemampuan guru secara berkesinambungan dilaksanakan. Dalam peningkatan mutu guru harus ditekankan pada pemberdayaan dan dinamisasi KKG, MGMP, dan MKKS. Dinamisasi ini ditujukan untuk dua hal, yaitu; a) meningkatkan interaksi akademik antara guru dan kepala sekolah, b) untuk mengembangkan kemampuan di kalangan guru melalui refleksi secara sistematis atas apa yang dilakukan dalam proses belajar mengajar.

Dalam aspek pengembangan tenaga pendidikan ini pula birokrat kantor harus mempersiapkan rancangan pengadaan guru, baik karena lingkaran proses pensiun sudah mulai muncul maupun perluasan pelayanan pendidikan yang semakin lebar, sehingga penambahan lembaga pendidikan baru tidak dapat ditunda lagi. Peningkatan kemampuan profesioanalitas guru yang harus dimiliki oleh guru ada empat sasaran, yaitu; 1) kemampuan melaksanakan PBM secara individual, 2) kemampuan melaksanakan PBM dan mengembangkan kurikulum secara berkelompok, 3) kemampuan mengorganisir, memimpin, menjalin, hubungan, dan memecahkan masalah secara individual dan, 4) kemampuan untuk bekerjasama memajukan sekolah.

2. Membangun kapasitas level sekolah

Membangun kapasitas berarti membangun kerjasama, membangun kepercayaan, dan membangun kelompok atau masyarakat sehingga memiliki persepsi yang sama kemana akan menuju dan dapat bekerjasama untuk mewujudkan tujuan tersebut. Membangun kapasitas diarahkan pada sekolah sebagai suatu sistem dan juga level kelas sebagai inti dari sekolah. Secara teoritis dalam membangun kapasitas sekolah ada beberapa konsep yang diidentifikasi oleh Hopkins & Jackson (2002), yaitu; pertama, dalam membangun kapasitas sekolah individu memegang peranan penting. Individu dalam hal ini bisa kepala sekolah, guru ataupun siswa. Kedua, hubungan dan kaitan kerja diantara individu-individu yang dirangkum dalam suatu aturan

sehingga mereka dapat bekerja sebagai suatu tim yang solid. Ketiga, terdapat suatu sistem dan mekanisme yang mendorong dan memfasilitasi terjadinya kesatuan kerja dan jaringan kerja internal yang akan meningkatkan kemampuan individu dan kerjasama. Keempat, keberadaan pemimpin yang mampu mengembangkan nilai-nilai, kultur, kepercayaan, keutuhan sosial, dan kebersamaan yang tulus. Jadi membangun kapasitas mencakup membangun diri individu, kelompok dan organisasi di satu sisi dan membangun kepemimpinan di sisi lain. Membangun kapasitas level sekolah mencakup; mengembangkan visi dan misi, mengembangkan kepemimpinan dan manajemen sekolah, mengembangkan kultur sekolah, mengembangkan *a learning school*, dan melibatkan orang tua, alumni dan masyarakat serta memahami tantangan yang dihadapi kepala sekolah.

3. Membangun kapasitas level kelas

Inti dari mutu pendidikan terletak pada apa yang terjadi di ruang kelas. Meningkatkan mutu sekolah pada intinya berujung pada peningkatan mutu belajar mengajar di ruang kelas. Oleh karenanya, membangun kapasitas sekolah harus membangun kapasitas kelas. Kapasitas kelas merupakan proses yang memungkinkan interaksi akademik antara guru dan siswa, dan antara komponen di sekolah yang berlangsung secara positif. Interaksi antar guru dan siswa merupakan inti dari kegiatan di sekolah. Interaksi memiliki dua macam sifat, yakni: sifat positif dan negatif. Interaksi yang positif akan melahirkan

energy yang positif yang akan mendukung peningkatan mutu. Sebaliknya interaksi negatif akan menghasilkan dampak negatif bagi upaya peningkatan mutu. Dengan demikian, kepala sekolah harus melakukan rekayasa agar di kelas muncul interaksi guru dan siswa yang bersifat positif.

Beberapa hal ihwal yang berkaitan erat dengan pembangunan kapaistas level kelas antara lain; a) memahami hakekat proses belajar mengajar, b) memahami karakteristik kerja guru, c) mengembangkan kepemimpinan pembelajaran, d) meningkatkan kemampuan mengelola kelas, dan e) tantangan guru.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rusdiana dan Jaja Jauhari, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung.
- Agustine, Dewi Tia dkk. 2019. *Strategi Pembinaan Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru SMK*. Jakarta: FKIP UNTIRTA
- Akhmad Fauzi, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Alamsyah, S. (2019). Pengaruh Performance, Orientasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktifitas Kerja Pada PT. Gudang garam Tbk. Cabang Medan. *Jurnal Ilmiah Dunia Ilmu*, 8.
- Aliyyah, Rusi Rusmiati. 2018. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bogor: Polimedia Publishing
- Andayani, Imelda dan Tirtayasa, Satria. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Sumatera Utara: Magister Manajemen
- Arikunto, S. (2005). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asep Deni, A. R. (2019). Proses dan Kendala Orientasi Sumber Daya Manusia Dalam Bidang Pendidikan. *Jurnal Ekonomi Sekolah Tinggi Ekonomi PGRI*, 16.
- Asri Laksmi Riani, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta : Graha Ilmu)
- Astuti. (2016). *Manajemen Pendidikan*. Samata-Gowa: Gunadarma Ilmu.

- Atmaja, Twi Tandar. 2014. *Upaya Meningkatkan Perencanaan Karir Siswa Melalui Bimbingan Karir dengan Penggunaan Media Modul*. Tegal
- Banghart, FW dan Trull. *Educational Planning*. New York: The Macmillan Company, 1973
- Budiwibowo, Satrio dan Sudarmiani. 2018. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Depdiknas. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*; Buku 1. Koonsep Dasar. Jakarta: Depdiknas.
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Elbadiansyah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. IRDH.
- Emmanuel Kurniawan, 2013. *Tahukan Anda? Hak-Hak Karyawan Tetap dan Kontral (Jakarta : Dunia Cerdas)*
- Endah Winarti, 2018. *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1
- Erda Heryanti, 2014. *Strategi Perencanaan SDM Pendidikan*. <http://erdampi.blogspot.com/2014/10/normal-0-false-false-false-en-us-x-none.html>
- Fahmi, Irham. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Fathoni, A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fauziyah, U. (2019). *Evaluasi Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan Proses Pembelajaran Pendidikan Islam di Indonesia*. *Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 46 - 47.

- Garaika, Helisa Margahana. 2019. *Peran Seleksi (Selection) Tenaga Kerja Ynabg Tepat Terhadap Tercapainya Tujuan Organisasi*. Jurnal Aktual STIE Trisna Negara, 17 (2), 5-7
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manudia*. Andi Offset
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (1990). *MANajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hedriyaldi dan Meilindra, Wiyan. 2019. Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 7 (3) hal. 345. www.ejournal.pelita-indonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index.
- Hendrarso, Panji. 2020. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi Menuju Era VUCA: Studi Fenomenologi Pada Perguruan Tinggi Swasta. *Prosiding Seminar Stiami*. 7 (2) hal. 10. <http://ojs.stiami.ac.id/index.php/PSindex>.
- Hoirul Huda. 2018. *Optimalisasi Sumber Daya Pendidik (Ustad) Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember*. Jurnal Al-Ta'dib. 11 (1), 5-6
- Holipatul Barkah, Q. Y. (2017). Manajemen Tenaga Pendidik Di Madrasah. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 15.
- Huda, H. (2018). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya pendidik (Ustad) Pondok Pesantren Miftahul Ulum Suren Ledokombo Jember. *Jurnal Al-Ta'dib*, 84.

- Ifnaldi.N, Sakban,dan Rifanto.R, 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia: Journal of Administration and Educational Management.
- Indonesia, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik. 2014. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014*. Jakarta.
- Jufri, A. H dan Suprpto. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Jakarta: Smart Grafika.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Linna O. A & Afriansyah, H. (2019). Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *OSF*, 15.
- Manusia, Manajemen Sumber Daya. 2005. *Perencanaan Karir*. Jakarta
- M. Kadarrisman, 2012. *Manajemen Kompensasi* (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada)
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja MSDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Aditama
- Maulidi, A. 2016. Pengertian Tunjangan Profesi Guru. Dipetik 2 November, 2020, dari <https://www.kanalinfo.web.id/2016/03/tunjangan-profesi-guru.html>
- Mediaindonesia.com. 2018, April 10. Begini Alur Pemberian Tunjangan Profesi Guru. Dipetik 2 November, 2020, dari

- <http://mediaindonesia.com/read/detail/154371-begini-alur-pemberian-tunjangan-profesi-guru>
- Merry. 2020. *Sumber Daya Manusia (SDM) (MSDM): Pengertian, Fungsi dan Contoh*.
<https://majalahpendidikan.com/sumber-daya-manusia-sdm-msdm-pengertian-fungsi-dan-contoh>.
- Mila Badriah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, Bandung
- Moekijat, 2007. *Penilaian Pekerjaan Untuk Menentukan Gaji dan Upah* (Bandung : Mandar Maju)
- Mulyasa. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. (2015). *Guru Dalam Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nanang Nuryanta.2017. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)*. Jurnal Pendidikan islam El Tarbawi, 1 (1), 9-10
- Nanang, F. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah; Pemberdayaan sekolah dalam rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: CV Andira.
- Negara, Badan Kepegawaian. 2009. *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Per 16/M.PAN-RB/11/2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta
- Novrianto, A. (2019). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang . *Jurnal EKOBISTEK*, 50.
- Nuraini, Betti. 2017. *Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Depok: Rajawali Pers.

- Nuraeni.2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan*. Jurnal Idaarah 3 (1), 10.
- Nurmansari. 2015. *Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karier*. Riau: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau
- Nurul Ulfatin, T. T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Okezone.com. 2017, November 20. Investasi Pendidikan Besar Sri Mulyani Soroti Kinerja Guru di 2020. Dipetik November 2, 2020, dari <https://economy.okezone.com/read/2017/11/22/20/1818408/investasi-pendidikan-besar-sri-mulyani-soroti-kinerja-guru-di-2018>
- Parde, Ronald L. 1966. *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*, Ed 316767, Eric Digest Publishing
- Pendidikan, Badan Standar Nasional. 2010. *Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta
- Pendidikan, Tim Dosen Jurusan Administrasi. 2010. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia
- Pemendikbud Nomor 33 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi, Tunjangan Khusus, dan Tambahan Penghasilan Guru Pegawai Negeri Sipil Daerah
- Permendikbud Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi, Tunjangan Khusus, dan Tambahan Penghasilan Guru Pegawai Negeri Sipil Daerah

- Permendikbud Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi, Tunjangan Khusus, dan Tambahan Penghasilan Guru Pegawai Negeri Sipil Daerah
- Permendikbud Nomor 19 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi, Tunjangan Khusus, dan Tambahan Penghasilan Guru Pegawai Negeri Sipil Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru
- Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan
- PMK No. 50/PMK.07/2017 Jo. PMK 48/PMK.09/2019 Tentang Pengelolaan Transfer Ke Daerah dan Dana Desa
- PP No. 74 Tahun 2008 Jo PP No. 19 Tahun 2017 Tentang Guru
- Pratiwi, S.N. 2020. Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan di Era 4.0. *Jurnal Edu Tech*. 6 (1) hal. 114. <https://doi.org/10.30596edutech.v6i1.4403>.
- Pusat, Pemerintah. 2003. *Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta
- Pusat, Pemerintah. 2005. *Peraturan Pemerintah Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta
- Rachmawati, I. K. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Republika.co.id. (2017, November 28). Kesejahteraan Berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Dipetik 2 November, 2020, dari <https://republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/17/11/28/p041gf> 368-kesejahteraan-berpengaruh-terhadap-kinerja-guru
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. UB Press.

- Rismawati, M. (2018). *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Ke Depan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Jakarta: RajaGafindo Persada.
- Rivai, V & Murni, S. 2010. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2012. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Buku 1. Edisi kedua belas. Alih Bahasa: Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini dan Tanjung, Hasrudi. 2019. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Sumatera Utara: Magister Manajemen
- Sadili Samsudin. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, Bandung.
- Saebani, B. A., & Komaruddin, K. (2016). *Filsafat manajemen pendidikan*. Pustaka Setia.
- Samaeng, A., & Sutarsih, C. 2015. Kompensasi, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Mengajar Guru SMP di Yala Thailand Selatan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13-22.
- Sardiman, A.M, 2012, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sri Rahmi, 2019. Perencanaan SDM Melalui Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan.
- Steyn, G.M. 2002. The changing Principalship in South African Schools. *Educare*, 32 (1&2): 251-254.
- Sudarwan, Danim. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudrajat, A. (2009, Juli 26). Memahami Kebijakan Tunjangan Profesi Guru. Dipetik 2 November, 2020, dari

- <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2009/07/26/sekilas-mengenal-tentang-tunjangan-profesi-guru/>
- Sumber: <https://mediaindonesia.com/read/detail/200182-mengkritisi-kualitas-guru>, Dipetik 2 November, 2020.
- Sugiyono. (2016). *Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. 12(1), 52–58
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Suparyadi. (2015). *manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. CV. Andi Offset.
- Suwatno. (2015). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto dan Priansa Juni Donni, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung : CV Alfabeta)
- Siagian, S. P. (2000). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susan, Eri. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 9 (2) hal. 959. <http://jurnal.iain-bone.ac.id>.
- Syaifuddin, M, dkk. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Syaodih, N, dkk. 2007. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*. Bandung: Refika Aditama.
- Tjutju Yuniarsih, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- Tripven*. (2020, 10 27). Retrieved from Tripven: <https://www.tripven.com/pkg/>
- Triwiyanto, U. &. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ulfatin, N., & Triwiyanto, T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Rajawali Pers.
- Undang-undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, UNESCO, 2016. *Global Education Monitoring (GEM) Report*.
- Uno, H.B. 2014. *Teori motivasi & pengukurannya: analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, H.B., & Lamatenggo, N. 2007. *Teori kinerja dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A. A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan : Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Yuliandri, J., & Kristiawan, M. 2017. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Dosen Universitas PGRI Palembang*, 570-5
- Yuliani, A. H. 2006. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 41-58.
- Yusminar. (2014). *manajemen Sumber Daya manusia dalam peningkatan Kinerja Pegawai*. Semata Gowa: Alauddin University Press.
- Zain, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Makassar: Cetaka

Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Teori, Strategi dan Prosedur. Jakarta: PSAP Muhammadiyah

Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan



Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
Pondok Karisma Residence
Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

ISBN 978-623-448-209-6 (PDF)

