

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM PENDIDIKAN



Editor:
KHAIRUL AZAN, M.Pd.
ALI M ZEBUA, S.Pd.I, M.Pd.I.

KHAIRUL AZAN, M.Pd. | ALI M ZEBUA, S.Pd.I, M.Pd.I. (Ed.) MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM PENDIDIKAN

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM PENDIDIKAN

Buku ini merupakan karya kolaborasi dosen lintas perguruan tinggi. Hadinya buku ini merupakan bentuk perhatian para akademisi mengenai pendidikan di Indonesia yang ditinjau dari sudut pandang Sumber Daya Manusia (SDM). Diharapkan dengan adanya buku ini, bisa berkontribusi dalam memajukan pendidikan di negeri tercinta ini melalui pandangan-pandangan kritis dan solutif. Buku ini terdiri dari tiga belas bab. Bab 1 tentang konsep dasar manajemen sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian manajemen sumber daya manusia pendidikan, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, dan tujuan MSDM dalam organisasi pendidikan. Bab 2 tentang perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian perencanaan sumber daya manusia pendidikan, pentingnya perencanaan SDM, elemen-elemen perencanaan SDM, tahapan perencanaan SDM, faktor hambatan dan solusi dalam perencanaan SDM. Bab 3 tentang rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia pendidikan, proses rekrutmen, metode dan sumber rekrutmen, proses seleksi, dan laporan hasil seleksi. Bab 4 tentang orientasi dan penempatan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian orientasi dan penempatan sumber daya manusia pendidikan, materi orientasi, dan syarat-syarat penempatan. Bab 5 tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, tujuan dan pelatihan dan pengembangan, jenis program pelatihan dan pengembangan, tahapan dalam pelatihan dan pengembangan, contoh program pelatihan dan pengembangan. Bab 6 tentang kompensasi sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian kompensasi sumber daya manusia pendidikan, tujuan kompensasi, jenis-jenis kompensasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi. Bab 7 tentang evaluasi kinerja sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian evaluasi kinerja sumber daya manusia pendidikan, tujuan evaluasi kinerja, sasaran evaluasi kinerja, prinsip dasar evaluasi kinerja dan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Bab 8 tentang pengembangan karier sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian pengembangan karier sumber daya manusia pendidikan, tujuan jenjang karier, tahapan pengembangan karier, manfaat pengembangan karier dan bentuk-bentuk pengembangan karier, dan peran organisasi dalam pengembangan karier. Bab 9 tentang kepuasan kerja sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian kepuasan kerja sumber daya manusia pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja, dan indikator kepuasan kerja. Bab 10 tentang produktivitas sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian produktivitas sumber daya manusia pendidikan, faktor yang mempengaruhi produktivitas, indikator produktivitas, dan upaya peningkatan produktivitas. Bab 11 tentang motivasi sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian motivasi sumber daya manusia pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, jenis motivasi, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi, dan model-model motivasi. Bab 12 tentang disiplin kerja sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian disiplin kerja sumber daya manusia pendidikan, bentuk-bentuk disiplin kerja, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap disiplin kerja, dan indikator disiplin kerja. Bab 13 tentang pemberhentian sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian pemberhentian sumber daya manusia pendidikan, alasan-alasan pemberhentian, proses pemberhentian, undang-undang pemberhentian, dan pemersuuan.

KONTRIBUTOR:

Khairul Azan, M.Pd., Ali M. Zebua, S.Pd.I, M.Pd.I., Johan Shimo Sukoco, S.Sos., M.Si.,
Dr. Muhammad Ihsan Dardhoty, M.Ed., Arif Murti R. BBA, M.Sc., Ph.D., Dr. Indra Budi Sumentoro, S.Pd., M.M.,
Zigie Sudisono, S.ST., M.Pd., Muhammad Munawir Pohan, M.Pd., Ivan Siantoro, M.Pd., Arsyah, S.Sos.I., M.M., M.I.Kom.,
Munawar Satri, S.Ag., M.Si., Dr. M. Nuraini, S., M.Pd., dan Dr. Balthasar Weningwene, S.Pd., NAB.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM PENDIDIKAN

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM PENDIDIKAN

Editor:

KHAIRUL AZAN, M.Pd.

ALI M ZEBUA, S.Pd.I., M.Pd.I.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIS DALAM PENDIDIKAN

Penulis:

Khairul Azan, M.Pd. | Ali M Zebua, S.Pd.I, M.Pd.I. | Johan Bhimo Sukoco, S.Sos., M.Si.
Dr. Muhammad Ihsan Dacholfany, M.Ed. | Arif Murti R, BBA, M.Sc., Ph.D.
Dr. Indra Budi Sumantoro, S.Pd., M.M. | Jogie Suaduon, S.ST., M.Pd.
Muhammad Munawir Pohan, M.Pd. | Iwan Siswanto, M.Pd.
Aryadillah, S.Sos.I., M.M., M.I.Kom. | Musnizar Safari, S. Ag., M. Si.
Dr. M. Nurzen S., M.Pd. | Dr. Balthasar Watunglawar, S. Pd., MAP.

ISBN:

978-623-6428-01-6

Editor:

Khairul Azan, M.Pd., dan Ali M Zebua, S.Pd.I., M.Pd.I.

Tata Letak:

Faisal Nur Fatullah

Desain Sampul:

Zainal Arifin

Penerbit:

DOTPLUS Publisher
Jln. Penepak RT 12 RW 06, Bengkalis-Riau, 28771
Telp. +62 813-2389-9445
Email: redaksidotplus@gmail.com

Cetakan Pertama, Juni 2021

xviii + 208 halaman; 15,5 x 23 cm

©Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit

Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan (KDT)

Manajemen sumber daya manusia : kajian teoritis dan praktis dalam pendidikan / penulis,
Khairul Azan ... [et.al.] ; editor, Khairul Azan, Ali M. Zebua. -- Bengkalis : Dotplus Publisher, 2021.
xviii, 208 hlm. ; 23 cm.

Termasuk bibliografi
ISBN 978-623-6428-01-6

1. Manajemen personalia. I. Khairul Azan. II. Ali M. Zebua.

658.3

KONTRIBUTOR

1. **Khairul Azan, M.Pd.**, adalah Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Bengkalis.
2. **Ali M Zebua, S.Pd.I, M.Pd.I.**, adalah Dosen Institut Agama Islam Negeri Kerinci Jambi.
3. **Johan Bhimo Sukoco, S.Sos., M.Si.**, adalah Dosen Universitas Diponegoro.
4. **Dr. Muhammad Ihsan Dacholfany, M.Ed.**, adalah Dosen Universitas Muhammadiyah Metro Lampung.
5. **Arif Murti R, BBA, M.Sc., Ph.D.**, adalah Dosen Universitas Pertamina.
6. **Dr. Indra Budi Sumantoro, S.Pd., M.M.**, adalah Tokoh/Ahli Dewan Jaminan Sosial Nasional.
7. **Jogie Suaduon, S.ST., M.Pd.**, adalah Guru SMK Islam Hang Tuah Batam.
8. **Muhammad Munawir Pohan, M.Pd.**, adalah Dosen Institut Agama Islam Negeri Kerinci Jambi.
9. **Iwan Siswanto, M.Pd.**, adalah Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Auliaurrasyidin Tembilahan.
10. **Aryadillah, S.Sos.I., M.M., M.I.Kom.**, adalah Dosen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
11. **Musnizar Safari, S. Ag., M. Si.**, adalah Dosen Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) An-Nur Nanggro Aceh.
12. **Dr. M. Nurzen S., M.Pd.**, adalah Dosen Institut Agama Islam Negeri Kerinci Jambi.
13. **Dr. Balthasar Watunglawar, S. Pd., MAP.**, adalah Dosen Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi.

PRAKATA EDITOR

Puji syukur kehadirat Allah SWT., kerana izin-Nyalah *Alhamdulillah* buku ini bisa hadir di hadapan pembaca. Selawat serta salam juga tak lupa kita hadiahkan kepada Nabi Muhammad SAW., Rasul pembawa perubahan yang melahirkan peradaban manusia dengan mengedepankan ilmu pengetahuan.

Buku ini merupakan karya kolaboratif dosen lintas perguruan tinggi. Hadirnya buku ini merupakan bentuk perhatian para akademisi mengenai pendidikan di Indonesia yang ditinjau dari sudut pandang Sumber Daya Manusia (SDM). Diharapkan dengan adanya buku ini, bisa berkontribusi dalam memajukan pendidikan di negeri tercinta ini melalui pandangan-pandangan kritis dan solutif.

Buku ini terdiri dari tiga belas bab. Bab 1 tentang konsep dasar manajemen sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian manajemen sumber daya manusia pendidikan, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, dan tujuan MSDM dalam organisasi pendidikan. Bab 2 tentang perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian perencanaan sumber daya manusia pendidikan, pentingnya perencanaan SDM, elemen-elemen perencanaan SDM, tahapan perencanaan SDM, faktor hambatan dan solusi dalam perencanaan SDM. Bab 3 tentang rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia pendidikan, proses rekrutmen, metode dan sumber rekrutmen, proses seleksi, dan laporan hasil seleksi. Bab 4 tentang orientasi dan penempatan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian

orientasi dan penempatan sumber daya manusia pendidikan, materi orientasi, dan syarat-syarat penempatan. Bab 5 tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan, tujuan dan pelatihan dan pengembangan, jenis program pelatihan dan pengembangan, tahapan dalam pelatihan dan pengembangan, contoh program pelatihan dan pengembangan. Bab 6 tentang kompensasi sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian kompensasi sumber daya manusia pendidikan, tujuan kompensasi, jenis-jenis kompensasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi. Bab 7 tentang evaluasi kinerja sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian evaluasi kinerja sumber daya manusia pendidikan, tujuan evaluasi kinerja, sasaran evaluasi kinerja, prinsip dasar evaluasi kinerja dan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Bab 8 tentang pengembangan karier sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian pengembangan karier sumber daya manusia pendidikan, tujuan jenjang karier, tahapan pengembangan karier, manfaat pengembangan karier dan bentuk-bentuk pengembangan karier, dan peran organisasi dalam pengembangan karier. Bab 9 tentang kepuasan kerja sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian kepuasan kerja sumber daya manusia pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja, dan indikator kepuasan kerja. Bab 10 tentang produktivitas sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian produktivitas sumber daya manusia pendidikan, faktor yang mempengaruhi produktivitas, indikator produktivitas, dan upaya peningkatan produktivitas. Bab 11 tentang motivasi sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan,

pengertian motivasi sumber daya manusia pendidikan, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, teori motivasi, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi, dan model-model motivasi. Bab 12 tentang disiplin kerja sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian disiplin kerja sumber daya manusia pendidikan, bentuk-bentuk disiplin kerja, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap disiplin kerja, dan indikator disiplin kerja. Bab 13 tentang pemberhentian sumber daya manusia pendidikan yang terdiri dari pendahuluan, pengertian pemberhentian sumber daya manusia pendidikan, alasan-alasan pemberhentian, proses pemberhentian, undang-undang pemberhentian, dan pemensiunan.

Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca, akademisi dan pemerhati pendidikan di Indonesia.

Bengkalis, Mei 2021
Editor

DAFTAR ISI

KONTRIBUTOR.....	v
PRAKATA EDITOR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi

BAB 1	KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER	
	DAYA MANUSIA PENDIDIKAN.....	1
	Oleh: Khairul Azan, M.Pd.	
	A. Pendahuluan.....	2
	B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	
	Pendidikan.....	2
	C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya	
	Manusia.....	5
	D. Tujuan MSDM dalam Organisasi Pendidikan.....	6
	Rangkuman.....	9
	Daftar Pustaka.....	10

BAB 2	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
	PENDIDIKAN.....	11
	Oleh: Ali M Zebua, S.Pd.I, M.Pd.I.	
	A. Pendahuluan.....	12
	B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	
	Pendidikan.....	17
	C. Pentingnya Perencanaan SDM.....	19
	D. Elemen-elemen Perencanaan SDM.....	20
	E. Tahapan Perencanaan SDM.....	24

F. Faktor Hambatan dan Solusi dalam Perencanaan SDM.....	26
Rangkuman.....	31
Daftar Pustaka.....	32

**BAB 3 REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA
MANUSIA PENDIDIKAN.....35**

Oleh: Johan Bhimo Sukoco, S.Sos., M.Si.

A. Pendahuluan.....	36
B. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan.....	36
C. Proses Rekrutmen.....	38
D. Metode dan Sumber Rekrutmen.....	39
E. Proses Seleksi.....	41
F. Laporan Hasil Seleksi.....	43
Rangkuman.....	43
Daftar Pustaka.....	44

**BAB 4 ORIENTASI DAN PENEMPATAN SUMBER
DAYA MANUSIA PENDIDIKAN.....47**

Oleh: Dr. Muhammad Ihsan Dacholfany, M.Ed.

A. Pendahuluan.....	48
B. Pengertian Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Pendidikan.....	49
C. Materi Orientasi.....	53
D. Syarat-Syarat Penempatan.....	54
Rangkuman.....	56
Daftar Pustaka.....	58

**BAB 5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN.....61**

Oleh: Arif Murti R, BBA, M.Sc., Ph.D.

A. Pendahuluan.....	62
B. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan.....	62
C. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	63
D. Tujuan dan Pelatihan dan Pengembangan.....	64
E. Jenis Program Pelatihan dan Pengembangan.....	65
F. Tahapan dalam Pelatihan dan Pengembangan.....	66
G. Contoh Program Pelatihan dan Pengembangan.....	73
Rangkuman.....	74
Daftar Pustaka.....	74

**BAB 6 KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA
PENDIDIKAN.....77**

Oleh: Dr. Indra Budi Sumantoro, S.Pd., M.M.

A. Pendahuluan.....	78
B. Pengertian Kompensasi Sumber Daya Manusia Pendidikan.....	78
C. Tujuan Kompensasi.....	79
D. Jenis-Jenis Kompensasi.....	79
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi.....	88
Rangkuman.....	89
Daftar Pustaka.....	89

BAB 7	EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA	
	MANUSIA PENDIDIKAN.....	91
	Oleh: Jogie Suaduon, S.ST., M.Pd.	
	A. Pendahuluan.....	92
	B. Pengertian Evaluasi Kinerja Sumber Daya	
	Manusia Pendidikan.....	93
	C. Tujuan Evaluasi Kinerja.....	95
	D. Sasaran Evaluasi Kinerja.....	96
	E. Prinsip Dasar Evaluasi Kinerja.....	96
	F. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	97
	Rangkuman.....	98
	Daftar Pustaka.....	99
BAB 8	PENGEMBANGAN KARIER SUMBER	
	DAYA MANUSIA PENDIDIKAN.....	101
	Oleh: Muhammad Munawir Pohan, M.Pd.	
	A. Pendahuluan.....	102
	B. Pengertian Pengembangan Karier Sumber Daya	
	Manusia Pendidikan.....	104
	C. Tujuan Jenjang Karier.....	106
	D. Tahapan Pengembangan Karier.....	107
	E. Manfaat Pengembangan Karier dan	
	Bentuk-Bentuk Pengembangan Karier.....	108
	F. Peran Organisasi dalam Pengembangan Karier.....	109
	Rangkuman.....	111
	Daftar Pustaka.....	112

BAB 9	KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA	
	MANUSIA PENDIDIKAN.....	115
	Oleh: Iwan Siswanto, M.Pd.	
	A. Pendahuluan.....	116
	B. Pengertian Kepuasan Kerja Sumber Daya	
	Manusia Pendidikan.....	117
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan	
	Kerja.....	118
	D. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja.....	119
	E. Indikator Kepuasan Kerja.....	123
	Rangkuman.....	125
	Daftar Pustaka.....	125
BAB 10	PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA	
	MANUSIA PENDIDIKAN.....	127
	Oleh: Aryadillah, S.Sos.I., M.M., M.I.Kom.	
	A. Pendahuluan.....	128
	B. Pengertian Produktivitas Sumber Daya Manusia	
	Pendidikan.....	134
	C. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas.....	136
	D. Indikator Produktivitas.....	138
	E. Upaya Peningkatan Produktivitas.....	140
	Rangkuman.....	141
	Daftar Pustaka.....	142

BAB 11 MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA

PENDIDIKAN.....145

Oleh: Musnizar Safari, S.Ag., M.Si.

A. Pendahuluan.....146

B. Pengertian Motivasi Sumber Daya Manusia

Pendidikan.....147

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....149

D. Teori Motivasi.....151

E. Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan dalam

Pemberian Motivasi.....161

F. Model-Model Motivasi.....164

Rangkuman.....165

Daftar Pustaka.....166

BAB 12 DISPLIN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA

PENDIDIKAN.....169

Oleh: M. Nurzen, S.S.Kom., S.Pd.I., M.Pd.

A. Pendahuluan.....170

B. Pengertian Disiplin Kerja Sumber Daya Manusia

Pendidikan.....170

C. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja.....173

D. Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap

Disiplin Kerja.....176

E. Indikator Disiplin Kerja.....179

Rangkuman.....181

Daftar Pustaka.....181

BAB 13	PEMBERHENTIAN SUMBER DAYA	
	MANUSIA PENDIDIKAN.....	183
	Oleh: Dr. Balthasar Watunglawar, S. Pd., MAP.	
	A. Pendahuluan.....	184
	B. Pengertian Pemberhentian Sumber Daya	
	Manusia Pendidikan.....	185
	C. Alasan-Alasan Pemberhentian.....	187
	D. Proses Pemberhentian.....	190
	E. Undang-Undang Pemberhentian.....	191
	F. Pemensiunan.....	192
	Rangkuman.....	193
	Daftar Pustaka.....	193
	BIOGRAFI EDITOR DAN KONTRIBUTOR.....	195

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh: Khairul Azan, M.Pd.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Bengkalis

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Tujuan MSDM dalam Organisasi Pendidikan

A. Pendahuluan

Manusia selalu menjadi alasan utama yang menentukan kemajuan organisasi. Sebagai unsur fundamental, manusia menempati urutan pertama disamping sumber daya lainnya yang perlu diperhatikan secara serius. Adanya sumber daya manusia yang berkompeten akan berdampak pada tumbuhkembangnya organisasi secara signifikan. Begitu pula sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki sumber daya manusia yang berkompeten, maka akan menghambat tumbuhkembangnya organisasi bahkan bisa terancam gulung tikar.

Agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, maka sumber daya manusia yang ada perlu dimanaj. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai dari perencanaan hingga pemecatan.

Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola SDM yang ada sebaik mungkin. SDM yang dikelola secara baik akan mampu menekan kerugian organisasi akibat tidak maksimalnya fungsi manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang asing melainkan sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dalam kemajuan organisasi dimasa mendatang tak terkecuali dalam bidang pendidikan.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Seperti penjelasan pada bagian sebelumnya bahwa kemajuan sekolah sebagai organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh sumber daya yang ada. Sumber daya sekolah terbagi menjadi dua yaitu sumber daya non manusia dan sumber daya manusia. Kedua sumber daya tersebut sangat berperan dalam perkembangan sekolah. Namun

jika ditanya manakah diantara keduanya yang paling penting, maka jawabannya jelas sumber daya manusialah yang lebih penting. Mengapa demikian, karena meskipun sekolah memiliki gedung yang memadai, fasilitas lain yang serba mewah, teknologi yang canggih, pembiayaan yang mapan dan lain-lain, namun ketika tidak ada sumber daya manusia yang mampu mengelola itu semua maka itu akan sia-sia.

Beragam pengertian yang dikemukakan oleh para ahli terkait apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Ragam pengertian yang muncul tersebut karena beranjak dari sudut pandang dan titik tolak dalam memberikan definisi yang juga berbeda. Siagian (2014) mengartikan manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Masalah-masalah pengembangan diri, keadilan, keawajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang, masalah-masalah perilaku organisasi merupakan bagian pengelolaan sumber daya manusia yang penting.

Selain itu, Kiggundu (1989), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.

Lebih lanjut, Mukminin, dkk, (2019) memberikan pandang bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai

secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen komunikasi sampai pada manajemen resiko.

Sedangkan Dessler (1997), mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang dalam yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengibalan dan penilaian.

Ketiga pengertian di atas jelas terlihat bahwa ada perbedaan dalam memberikan penjelasan tentang apa itu manajemen sumber daya manusia. Pendapat pertama dan kedua lebih mengarah kepada pemahaman secara fungsi dan manfaatnya, sedangkan pendapat yang lain lebih mengarah kepada teknis dalam mengelola manusia.

Meskipun ada perbedaan namun tetap memiliki tujuan yang sama yaitu bagaimana visi dari sebuah organisasi bisa tercapai dengan maksimal. Oleh karena itu, jika dihubungkan dengan sekolah, maka berdasarkan penjelasan di atas kiranya dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian tindakan dan kegiatan dalam memberdayakan manusia sebagai *input* dari sekolah dengan cara menjalani prosesnya melalui perencanaan, perekrutan, penseleksian, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, motivasi hingga pemecatan. Proses yang dilakukan tersebut bertujuan untuk melahirkan *output* pendidikan yang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia pendidikan pada hakikatnya adalah bagaimana mendapatkan, menempatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki kearah pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, dapat dipahami seperti penjelasan sebelumnya bahwa keberadaan manusia dalam suatu sekolah merupakan unsur utama yang harus diperhatikan. Semakin banyak manusia yang berkualitas, maka semakin besarlah peluang sekolah akan tumbuh dan berkembang dengan baik. Begitu juga sebaliknya, ketika manusianya tidak berkualitas, maka akan menjadi penghambat kemajuan sekolah untuk mendapatkan peringkat teratas atau lebih cenderung jalan ditempat bahkan lebih ironisnya menurun.

Ulfatin dan Triwiyanto (2018) menjelaskan bahwa dalam bidang pendidikan, sumberdaya manusia itu terbagi menjadi dua kelompok, yaitu 1) kelompok orang yang disebut peserta didik; 2) kelompok orang yang disebut pendidik dan tenaga kependidikan. Peserta didik adalah semua orang yang mengikuti pendidikan. Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan adalah semua orang yang menyelenggarakan proses pendidikan. Semua orang yang tergolong pendidik dan tenaga kependidikan itulah yang disebut sumber daya manusia pendidikan.

Dalam sistem pendidikan, disuatu sekolah bisa kita pahami tenaga pendidik itu terdiri dari guru, seperti guru matematika, guru agama, guru IPS, guru biologi dan lain. Sedangkan tenaga kependidikan itu berupa tenaga administrasi yang biasanya kita sebut tenaga tata usaha, disamping itu ada juga tenaga kependidikan lainnya seperti pustakawan, laboran, tenaga IT dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa sasaran manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan adalah tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam memberikan layanan, tenaga pendidik dan kependidikan hendaknya memegang prinsip selalu berusaha memberikan layanan prima. Layanan prima akan menciptakan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang loyal akan meningkatkan citra lembaga dan tentunya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Secara tidak langsung, ketika pelanggan merasa puas, maka akan menjadi strategi jitu dalam menghadapi persaingan antar lembaga yang semakin kompetitif. Wujud dari meningkatnya kepercayaan tersebut terlihat dengan tingginya animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di lembaga tersebut.

D. Tujuan MSDM dalam Organisasi Pendidikan

Berbicara sumber daya manusia atau sering disingkat dengan sebutan SDM maka tidak terlepas dari dua sisi yang melekat di dalamnya, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut tentang jumlah sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Sedangkan kualitas menyangkut mutu manusia yang ditunjukkan dalam bentuk kemampuan, baik kemampuan secara fisik maupun kemampuan secara akal dan mental.

Kedua sisi sumber daya manusia di atas sangatlah diperlukan dalam menentukan kemajuan sekolah. Kedua sisi tersebut hendaknya berjalan seimbang. Bahasa sederhananya sekolah yang memiliki banyak sumber daya manusia (kuantitas) harus juga disertai dengan kualitas yang harus diprioritaskan. Ketika ini berjalan dengan baik, maka kemajuan sekolah pun akan terus mengalami peningkatan. Tetapi sebaliknya, ketika sekolah memiliki sumber daya manusia

yang banyak namun tidak diimbangi dengan kualitas, maka keberadaan sumber daya manusia tersebut tak lebih hanya sebagai beban bagi sekolah. Dengan artian pengeluaran pembiayaan akan meningkat namun tidak sesuai dengan produktivitas dari masing-masing SDM yang dimiliki.

Oleh karena itu, agar sumber daya manusia yang dimiliki oleh sekolah betul-betul menjadi penggerak perubahan sekolah kearah kemajuan, maka perlu adanya manajemen yang baik dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada.

Menurut Schuler, et al., (1992), adanya manajemen sumber daya manusia paling tidak memiliki tiga tujuan utama, yaitu: 1) Memperbaiki tingkat produktivitas; 2) memperbaiki kualitas kehidupan kerja; 3) Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Kehadiran manajemen sumber daya manusia pendidikan secara umum diharapkan bisa meningkatkan produktivitas sekolah melalui peningkatan kinerja individu. Kinerja individu meningkat berasal dari kehidupan kerja yang termanaj secara baik. Sekolah mampu mengelola SDM yang ada secara optimal melalui perencanaan yang baik, penempatan yang sesuai dengan kompetensi, pemberian hak sesuai kewajiban yang dilaksanakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, secara lebih rinci dapat disimpulkan tujuan dari manajemen sumber manusia paling tidak memenuhi empat tujuan seperti gambar berikut ini.



Gambar 1
Empat Tujuan MSDM

Tujuan individu. Pada bagian ini, adanya manajemen sumber daya manusia memberikan peluang kepada setiap individu untuk memperoleh haknya masing-masing sehingga bekerja dengan nyaman, sehingga tujuan dasar baik itu jangka pendek maupun tujuan jangka panjang mereka bekerja bisa diraih. Tercapainya tujuan individu akan mengarah kepada kepuasan kerja baik para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Apabila ini tercipta maka akan terciptanya loyalitas kepada sekolah dan terus meningkatkan kinerjanya agar mencapai prestasi dalam bekerja.

Tujuan fungsional. Manajemen sumber daya manusia hadir untuk memastikan setiap fungsi pada bagian masing-masing berjalan dengan baik. Sebagai contoh seorang tenaga tata usaha betul-betul memaksimalkan tugasnya di bagian administrasi, begitu juga dengan guru, betul-betul mengajar dengan baik dan terus mengembangkan diri bagaimana proses pembelajaran berjalan dengan baik dan tujuan dari pembelajaran itu terwujud. Tujuan fungsional ini mengarah

kepada kesadaran akan fungsi masing-masing di sekolah sehingga terciptanya rasa memiliki akan lembaga yang dinaungi.

Tujuan organisasi. Tujuan organisasi mengarah kepada tujuan lembaga sesuai dengan tujuan masing-masing. Salah satunya melahirkan lulusan yang berkualitas. Lulusan yang berkualitas adalah akibat proses yang dijalankan oleh tenaga pendidik dan kependidikan yang juga berkualitas. Para sumber daya manusia berlomba-lomba memberikan kinerja yang maksimal.

Tujuan pengguna. Apabila tujuan individu, fungsional dan organisasi tercipta maka akan meningkatkan kepuasan dari pengguna jasa pendidikan. Masyarakat dan dunia kerja mulai percaya tentang *output* dari sekolah tersebut. Dampak dari *output* tersebut adalah lahirnya generasi yang siap pakai dan diterima ditengah-tengah masyarakat dan bisa hidup mandiri.

Rangkuman

Manajemen sumber daya manusia adalah disiplin ilmu yang mengkaji bagaimana mengelola manusia dalam organisasi pendidikan. Sasaran dari manajemen sumber daya manusia pendidikan meliputi tenaga pendidik dan kependidikan. Adapun proses di dalamnya meliputi aktivitas perencanaan, perekrutan, penseleksian, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, motivasi hingga pemecatan.

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya pendidikan meliputi tujuan individu, fungsional, organisasi, dan pengguna. Adanya tujuan individu memungkinkan setiap SDM meraih haknya sesuai kewajiban yang telah dilaksanakan. Adapun tujuan fungsional mengarah pada pengelolaan fungsi dan tanggungjawab dari masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan. Tujuan organisasi adalah bagaimana pengelolaan SDM menunjang pencapaian tujuan

masing-masing lembaga pendidikan. Sedangkan tujuan pengguna adalah dampak dari tujuan sebelumnya yaitu melahirkan kepuasan pelanggan.

Daftar Pustaka

Dessler, Gerry. (1997). *Human Behavior: Improving Performance at Work*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Kiggundu, Moses N. (1989). *Managing Organization in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach*. Kumarian Press, Inc.

Mukminin, Amirul, dkk. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.

Randall S, Schuler, et al. (1992). *Human Resource Management in Australia*. Anatarmon-wsw: Harper Educational Publisher.

Siagian, Sondang P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Ulfatin, Nurul dan Triwiyanto, Teguh. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Depok: Raja Grafindo Persada.

BAB 2

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Ali M Zebua, S.Pd.I., M.Pd.I.
Institut Agama Islam Negeri Kerinci Jambi

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Pentingnya Perencanaan SDM
3. Elemen-elemen Perencanaan SDM
4. Tahapan Perencanaan SDM
5. Faktor Hambatan dan Solusi dalam Perencanaan SDM

A. Pendahuluan

Manusia selalu menjadi alasan utama yang menentukan kemajuan organisasi. Sebagai unsur fundamental, manusia menempati urutan pertama disamping sumber daya lainnya yang perlu diperhatikan secara serius. Adanya sumber daya manusia yang berkompeten akan berdampak pada tumbuhkembangnya organisasi secara signifikan. Begitu pula sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki sumber daya manusia yang berkompeten, maka akan menghambat tumbuh kembangnya organisasi pada era disrupsi sekarang ini, lingkungan organisasi sangat dinamis serta menghasilkan situasi kerja lebih kompetitif. Dalam menghadapi tantangan global tersebut, kompetensi organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang ada. Perkembangan kompetensi tersebut menyesuaikan dengan era industri 4.0 yang sekarang ini sedang dijalani oleh setiap perusahaan/lembaga/instansi/organisasi.

Era disrupsi sekarang ini berada pada era Revolusi Industri 4.0 yang merupakan era dimana manusia bekerja dengan berbagai tantangan baik bersifat teknis maupun bersifat non teknis. Keberhasilan manusia di zaman ini ditentukan oleh bagaimana hal di atas dikelola secara terencana. Sebab jika hal tersebut tidak direncanakan dengan baik, maka pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan/lembaga/instansi/organisasi tidak akan berjalan dengan benar dan akan bersaing dengan para kompetitor yang lebih profesional; terencana dan terarah, berkualitas dan berkuantitas, terorganisir dan terpadu.

Menurut Senen dan Masharyono (Alma dan Hurriyati, 2008: 335) persaingan satu organisasi dengan organisasi lainnya bahkan bukan saja melibatkan tampilan atau fisik organisasi maupun modal dalam persaingannya, melainkan adalah pada personal (pegawai) dan atau pada Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi itu

sendiri. Hal ini menjadi faktor penting bahwa SDM menjadi tolak ukur profesional atau tidak profesionalnya sebuah lembaga/instansi/organisasi.

Pada lembaga pendidikan, dalam prosesnya tidak dapat terlepas dari peran SDM. SDM atau personal dalam pendidikan dimaksud disini adalah Guru dan Staf. SDM adalah merupakan aspek penting dalam proses pendidikan. Di dalam kegiatan organisasi manusia selalu berperan aktif. Manusia merupakan bagian dari perencana dan pelaku, serta penentu terwujudnya tujuan-tujuan dalam sebuah organisasi. Tujuan mungkin tidak terwujud tanpa keaktifan personal-personal walaupun alat-alat yang dimiliki organisasi sangat begitu canggih. Di dalam dunia pendidikan hal tersebut juga berlaku, karena pada proses pembelajaran, pada hakikatnya teknologi tidak dapat menggantikan peran guru. Upaya menjadikan SDM tersebut lebih berfungsi efektif dan efisien, maka diperlukan pengelolaan SDM yang baik, dimulai dari perencanaan sampai kepada tahap akhir dalam fungsi manajemen, yakni evaluasi.

Terkait dengan permasalahan di atas, diperlukan perubahan untuk menyusun ulang (restrukturisasi) rencana organisasi lembaga pendidikan yang menyesuaikan dengan keadaan sekarang ini, perencanaan SDM yang melibatkan segala kebutuhan akan personal, baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Untuk membangun perencanaan yang baik sebagai upaya menentukan kebutuhan guru dan staf, dibutuhkan keselarasan antara lembaga (visi & misi) dan perencanaan SDM-nya. Ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi aktivitas lembaga serta perencanaan SDM lembaga pendidikan, antara lain: pertumbuhan ekonomi, kemajuan teknologi, globalisasi serta perubahan pada komposisi angkatan kerjanya (Ritawati, 2015). Perubahan pada karakteristik angkatan kerja yang dimaksud adalah ditandai dengan

berkurangnya tingkat pertumbuhan SDM pada lembaga tersebut dan semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, peningkatan diversitas (perbedaan) guru serta faktor eksternal lainnya. Hal ini membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM yang komprehensif (menyeluruh).

Menyusun ulang perencanaan SDM secara komprehensif merupakan dasar serta modal awal yang baik untuk kelancaran dalam penerapan program-program kerja serta capaian sasaran pada tujuan lembaga pendidikan yang menyesuaikan dengan keadaan sekarang ini.

Perencanaan manajemen SDM adalah bagian terpenting, bahkan dapat dikatakan bahwa, perencanaan manajemen SDM itu pada hakikatnya adalah manajemen SDM itu sendiri. Fungsi perencanaan SDM sendiri merupakan penentu dari program bagian kepegawaian (personalia) tenaga pendidik (guru) dan kependidikan (staf) yang dapat membantu dalam mencapai sasaran yang telah disusun oleh sebuah lembaga pendidikan.

Perencanaan SDM adalah proses dalam menentukan pergerakan guru dan staf pada lembaga/institusi pendidikan, dari posisi yang diinginkan di masa depan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah guna menjamin akan tersedianya personal yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan SDM di dalamnya.

Dalam perkembangannya, perencanaan SDM guru dan staf meliputi pengumpulan data berbentuk digital yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan serta berguna untuk memberikan informasi kepada bagian perencanaan (di pusat atau daerah) bagi pemenuhan kebutuhan revisi peramalan dan program pada saat diperlukan.

Hadirnya perencanaan data personal (pegawai) secara digital diharapkan mampu memudahkan pemetaan personal secara digital

(*online*) pada sebuah lembaga/instansi melalui proses penetapan jumlah jam kerja personal yang dibutuhkan untuk merampungkan beban pekerjaan dalam waktu tertentu. Kebutuhan akan perencanaan personal secara digital ini dimungkinkan juga untuk menghindari kontak fisik di masa-masa pandemi sekarang ini. Kita tahu bahwa pada era sekarang tantangan pekerjaan semakin sulit dilakukan oleh sebuah lembaga/instansi ketika manusia di seluruh dunia dihadapkan dengan wabah terbesar abad ini, yakni wabah Covid-19 (*Corona Virus Disease 2019*), wabah yang awalnya datang dari salah satu kota di Negara Cina yakni Kota Wuhan. Ketika awal wabah ini terjadi pada akhir tahun 2019 sampai memasuki awal tahun 2020, dunia hanya biasa saja menanggapi kejadian ini, tidak terkecuali Indonesia yang pada saat itu masih belum siap menghadapi wabah ini, karena pemerintah dan masyarakatnya sendiri masih menganggap bahwa wabah ini adalah wabah lokal yang hanya terjadi di Kota Wuhan saja.

Ketika wabah ini mulai masuk dan merebak ke Indonesia di awal bulan maret 2020, secara langsung berdampak besar pada perubahan pola sikap dan pola kerja SDM di Indonesia secara umum. Merebaknya wabah ini membuat sebagian besar para personal (pegawai) lembaga/instansi terpaksa menjalani rutinitas kerja yang awalnya di kantor berpindah di rumah atau diistilahkan dengan *work from home* (WFH). Kegiatan tersebut dilakukan setelah pemerintah mengeluarkan imbauan kepada beberapa sektor lembaga/instansi pemerintahan agar memindah-rumahkan pekerjaan para personalnya (pegawai) beberapa waktu di rumah sebagai upaya memutus mata rantai penyebaran wabah Covid-19. Antara pegawai satu dengan lainnya dipisah jarak secara fisik, hanya koneksi internetlah yang menyatukan dalam sebuah *platform* media *daring* (dalam jaringan).

Melihat hal ini, tindakan WFH dengan media daring dalam pengelolaan SDM begitu sangat diperlukan, karena lingkungan kerja atau organisasi juga tidak sepenuhnya menjamin para personalnya (pegawai) untuk terhindar dari Covid-19 ini. Dengan kondisi yang seperti ini, bekerja dari rumah memerlukan proses adaptasi oleh para perseonel (pegawai). Oleh sebab itu pekerjaan menggunakan data-data digital sangat efektif dan juga efisien.

Tujuan utama perencanaan SDM secara digital adalah memfasilitasi keefektifan lembaga untuk mempercepat proses pekerjaan dalam administrasi serta menjamin keakuratan data terkait dengan jumlah personal, posisi penempatan personal, peta jabatan, alokasi kekurangan dan atau kelebihan personal, serta dapat dengan mudah diintegrasikan dengan tujuan-tujuan perencanaan jangka pendek dan tujuan-tujuan jangka panjang dalam sebuah lembaga/institusi.

Singkatnya bahwa perencanaan SDM pendidikan merupakan suatu proses dalam menerjemahkan berbagai strategi lembaga menjadi sebuah kebutuhan pada guru dan staf, baik dengan metode kualitatif maupun metode kuantitatif. Strategi perencanaan SDM ini memberikan arah secara komprehensif mengenai bagaimana sebenarnya kegiatan manajemen SDM yang akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang, karena dengan adanya perencanaan SDM ini diharapkan memberikan manfaat, baik bagi lembaga/institusi pendidikan maupun bagi para guru maupun staf itu sendiri bahkan bisa terancam gulung tikar.

Agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, maka sumber daya manusia yang ada perlu dimanaj. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai dari perencanaan hingga pemecatan.

Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola SDM yang ada sebaik mungkin. SDM yang dikelola secara baik akan mampu menekan kerugian organisasi akibat tidak maksimalnya fungsi manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang asing melainkan sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dalam kemajuan organisasi dimasa mendatang tidak terkecuali dalam bidang pendidikan.

B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Pembahasan kegiatan perencanaan sangat luas ruang lingkupnya, dari sisi dimensi waktu, spasial, maupun tingkatan serta teknis dalam perencanaannya. Dalam kepentingan publik, kegiatan perencanaan berkedudukan sangat strategis yang menggunakan tindakan rasional juga ilmiah. Oleh sebab itu, perlunya membahas sedari awal apa sebenarnya perencanaan ini, agar dalam tindakannya sesuai dengan tindakan rasional dan ilmiah.

Menurut George R. Terry (1978) dalam Abbas (2008: 97) menyebutkan bahwa perencanaan (*planning*) merupakan kegiatan memilih serta menghubungkan berbagai fakta dan menggunakan beberapa berbagai asumsi mengenai masa depan, melalui jalan menggambarkan serta merumuskan berbagai kegiatan yang akan diperlukan dalam menggapai hasil yang dituju atau diinginkan.

Sedangkan Cunningham (1982) dalam Uno (2011: 1) mendefenisikan perencanaan adalah proses menyeleksi serta menghubungkan antara pengetahuan, fakta-fakta, asumsi dan imajinasi untuk masa yang akan datang dengan tujuan menggambarkan dan memformulasi urutan kegiatan yang akan diperlukan, hasil

yang akan diinginkan serta perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima, yang pada akhirnya akan digunakan dalam penyelesaian.

Fattah (2008: 49) menyebutkan bahwa perencanaan merupakan tindakan dalam menetapkan pekerjaan apa yang dilakukan terlebih dahulu, bagaimana mengerjakannya, apa saja yang harus dikerjakan serta siapa yang akan mengerjakannya.

Dari konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa, perencanaan merupakan proses yang terkait atau linear, menggunakan data yang diperhitungkan serta proses dari masa lalu sebagai bagian dari pedoman perencanaan pada masa depan dalam penyelesaian tujuan-tujuan yang diinginkan. Perhitungan akan data dan proses dari masa yang lalu ini amat bermanfaat sebagai upaya memprediksi hasil akhir yang akan diterima dan juga sebagai upaya memprediksi resiko yang akan terjadi.

SDM menurut Vetter (1967) dalam Jackson dan Schuler (1990) adalah sebagai proses dimana manajemen menentukan sendiri bagaimana organisasi dapat menggerakkan posisi tenaga kerjanya yang ada pada saat ini ke posisi yang diinginkan. Dengan perencanaan SDM, manajemen berusaha keras untuk memiliki jumlah yang sesuai dan jenis personal yang tepat, posisi yang tepat, pada waktu yang tepat, melakukan kegiatan-kegiatan yang menghasilkan keduanya; organisasi dan personal yang menerima manfaat jangka panjang.

Dengan demikian, perencanaan SDM (*human resource planning*) **pendidikan** adalah sebagai proses dari lembaga/institusi pendidikan dalam menentukan pergerakan guru dan stafnya, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

C. Pentingnya Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah fungsi awal yang harus dilaksanakan pada sebuah organisasi. Urgensi dari perencanaan dimaksudkan agar dapat memposisikan SDM yang sesuai pada posisi jabatan dan waktu menjabat yang tepat. Dengan adanya perencanaan maka kita dapat memilih dan menetapkan tolak ukur apa yang akan digunakan dalam menilai keberhasilan kerja dalam mencapai tujuan.

Begitu pentingnya perencanaan ini sampai-sampai Islam sendiri misalnya mengajarkan kepada pengikutnya untuk dapat merencanakan segala kegiatannya. Sebagaimana Allah SWT. dalam firman-Nya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”* (QS. Alhasyr: 18).

Ayat di atas menerangkan bahwa begitu pentingnya memperhatikan apa yang diperbuat melalui perencanaan kegiatan untuk masa depan, baik untuk diri sendiri, keluarga, masyarakat, lembaga maupun sebagai pemimpin pada sebuah organisasi. Allah SWT. sendiri sebagai pencipta alam semesta, juga sebagai perencana bagi semua makhluk ciptaan-Nya (*al-Bari*).

Merencanakan segala kegiatan tersebut juga bagian dari konsep yang diajarkan oleh Rasulullah SAW. Sebagaimana Rasulullah SAW. bersabda:

“Sesungguhnya setiap amalan tergantung pada niatnya. Setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Siapa yang hijrahnya karena mencari dunia atau karena wanita yang dinikahnya, maka hijrahnya kepada yang ia tuju.” (HR. Bukhari dan Muslim) [HR. Bukhari, No. 1 dan Muslim, No. 1907].

Dari hadis di atas diperoleh informasi bahwa, barang siapa yang berharap hasil yang baik maka itu sesuai dengan niatnya; hasil dari sebuah kegiatan adalah sesuai dengan apa yang direncanakan. Oleh sebab itu, urgensi dari perencanaan ini adalah hal mutlak dalam pengelolaan segala kegiatan agar tersusun dengan baik.

Menurut Siagian (1994: 41) perencanaan SDM merupakan langkah-langkah tertentu yang digunakan oleh organisasi untuk menjamin bahwa manajemen di dalamnya tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu sebagai rangka sebagai upaya dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran-sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Melihat hal di atas, maka begitu pentingnya manajemen perencanaan SDM dilaksanakan pada lembaga/instansi pendidikan. Pada lembaga/instansi pendidikan negeri di bawah naungan pemerintah misalnya, manajemen perencanaan SDM yang dilaksanakan tersebut sudah terpola dan terintegrasi dari pusat sampai ke daerah, sehingga pelaksanaan pada lembaga-lembaga atau instansi-instansi di bawahnya pun sudah termenej dengan rapi.

D. Elemen-Elemen Perencanaan SDM

Hadirnya perencanaan SDM sebagai bentuk perkiraan kebutuhan bagi organisasi dan juga merupakan langkah penting dalam memenuhi kebutuhan personal. Dengan kata lain, perencanaan SDM bagian dari proses yang sistematis dalam memprediksi permintaan serta suplai SDM di masa mendatang, misalnya dalam memperkirakan jumlah serta jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode-periode tertentu, manajemen dapat melakukan prediksinya, sehingga mampu membantu kegiatan pada bagian kepegawaian atau bagian

manajemen SDM dalam merencanakan rekrutmen tenaga kerja baru, menyeleksi, serta mengadakan pendidikan dan pelatihannya.

Pada dasarnya Manajemen SDM (MSDM) merupakan bagian dari Manajemen oleh sebab itu, teori-teori MSDM sama dengan teori dasar manajemen. Perencanaan SDM sendiri merupakan salah satu kegiatan dari MSDM yang kegiatannya adalah menentukan kebutuhan dari para pegawai baik kebutuhan kualitatif maupun kuantitatifnya, pada masa sekarang dan akan datang (Sulistiyorini, 2009: 67–68). Sebelum menyusun rencana, maka elemen dasar yang harus dilakukan sebelumnya adalah melakukan analisis sasaran yang dikerjakan serta analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan.

Elemen-elemen yang ada dalam perencanaan SDM itu sendiri terdiri dari dua elemen. Menurut Nasution (2007: 13–14) ada dua elemen fungsi di dalam perencanaan SDM yaitu, *Pertama*, perencanaan SDM yang diperlukan organisasi baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, *Kedua*, analisis pekerjaan dalam penetapan tugas, pengetahuan, keterampilan dan kecakapan yang diperlukan pada organisasi. Kedua aktifitas ini sangatlah diperlukan bagi efektifnya performansi para pegawai dan manajemen SDM di organisasi.

Berikut dapat disimpulkan dua elemen tersebut seperti di bawah ini.

1. Sasaran

Sebelum perencanaan dimulai, maka sebelumnya harus menetapkan sasaran yang ingin dicapai. Sasaran disini maksudnya adalah upaya dalam mengusahakan SDM sesuai kualitas dan kuantitasnya, yang dibutuhkan sejalan dengan terhadap visi dan misi serta komitmen organisasi maupun komitmen perorangan dan masyarakat. Kegiatan sasaran ini dilakukan melalui analisis

pekerjaan (*Work Analysis*) dan analisis jabatan (*Job Analysis*) untuk memperoleh deskripsi pekerjaan tersebut. Menurut Sulistyorini (2009: 67–68) informasi ini sangat berguna dalam menentukan formasi calon pegawai yang dibutuhkan, serta juga untuk menghasilkan spesifikasi atau jenis pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan ini dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana kualitas minimum seorang calon pegawai yang dapat diterima dan diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sebagaimana mestinya.

Untuk menghasilkan kualitas minum pegawai tersebut, pemerintah sendiri telah mendorong lembaga/instansi pemerintah untuk melaksanakan program Reformasi Birokrasi, salah satunya dalam pelaksanaan analisis jabatan atau sasaran kerja pegawai.

Melalui Analisis Jabatan diharapkan hasil berupa uraian jabatan yang menjadi dasar dalam melakukan kegiatan-kegiatan manajemen SDM, diantaranya dengan menyusun petajabatan (*Job Map*), spesifikasi atau persyaratan jabatan (*Job Specification*), serta peringkat jabatan (*Job Grading*). Selanjutnya, dari hasil kegiatan analisis beban kerja ini, maka dapat disusun sejumlah kebutuhan pegawai per unit organisasi serta memberikan umpan balik (*feedback*) bagi penyempurnaan organisasi itu sendiri.

Dalam pelaksanaanya, analisis jabatan ini menggunakan elektornik formasi (eFormasi). Hal ini sebagai upaya penentuan formasi di lembaga pendidikan pemerintah (negeri). Landasan pemikiran eFormasi ini bertujuan untuk mempercepat proses dalam administrasi serta menjamin keakuratan data yang terkait dengan peta jabatan, jumlah pegawai, alokasi kekurangan dan kelebihan pegawainya serta posisi penempatan pegawai.

Dalam penyusunan kebutuhan formasi Guru atau Pegawai ASN CPNS misalnya, setiap lembaga/instansi pendidikan negeri wajib

menggunakan sistem ini, manajemen eFormasi ini sepenuhnya dilakukan oleh lembaga pendidikan dengan dikontrol langsung oleh daerah maupun pusat.

2. Rencana

Setelah sasaran ditetapkan, maka selanjutnya dilakukan perencanaan terhadap sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Kegiatan perencanaan disini dimaksud untuk meramal kebutuhan SDM dimaksudkan agar jumlah kebutuhan SDM di masa kini dan di masa depan sesuai dengan kekosongan jabatan dan beban kerja sehingga semua pekerjaan dapat dikerjakan. Menurut Monday (2008: 109) kegiatan peramalan dapat dilakukan dengan membandingkan antara kebutuhan dengan ketersediaan (formasi) SDM di dalamnya. Hal ini dapat menghasilkan tiga kemungkinan, *Pertama*, antara kebutuhan (*supply*) dan ketersediaan (*demand*) adalah sama. *Kedua*, kelebihan (*surplus*) dengan melakukan pengurangan jam kerja, penarikan tenaga kerja, pensiun dini dan pemberhentian. *Ketiga*, kekurangan dengan melakukan perekrutan melalui proses seleksi.

Adapun beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan SDM. Menurut Purwanto dan Pranoto dalam Shulhan dan Soim (2018: 34) hal tersebut adalah dengan memperhatikan tujuan organisasi dan sarana dalam mencapai tujuan itu; apakah itu sarana personal (SDM) maupun sarana material. Berikut merupakan tahapan yang dapat ditempuh dalam kegiatan perencanaan SDM tersebut:

- a. Menentukan dan juga merumuskan tujuan apa yang akan dicapai.
- b. Meneliti permasalahan atau pekerjaan yang akan dilakukan.
- c. Mengumpulkan berbagai data serta informasi yang diperlukan.

- d. Menentukan tahapan kegiatan.
- e. Merumuskan bagaimana pemecahana masalah, dan
- f. Bagaimana keseluruhan pekerjaan itu akan diselesaikan.

E. Tahapan Perencanaan SDM

Pada umumnya ada lima area fungsional dalam manajemen SDM yang efektif, yakni *staffing*, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, pengembangan SDM, serta hubungan antar staf. Perencanaan kelima area tersebut harus dibutuhkan sehingga dalam mempersiapkan SDM dapat dilakukan dengan baik serta dapat diarahkan selaras dengan tujuan-tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa, ada lima hal dalam merencanakan SDM:

1. *Recruitment*; yakni menetapkan sasaran kebutuhan SDM lalu mengadakan perekrutan SDM sesuai dengan kebutuhan, baik dilaksanakan secara *online* misalnya menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* ataupun *offline* melalui penyebaran brosur-brosur.
2. *Proffesional Development*; yakni mengadakan pendidikan dan pelatihan terhadap guru dan staf yang telah direkrut, serta membuka peluang terhadap mereka untuk mengikuti sertifikasi bidang yang mereka kuasai, sehingga SDM pada lembaga/instansi pendidikan tersebut lebih profesional.
3. *Performance Appraisal*; yakni sebuah proses dalam menilai dan atau mengevaluasi kinerja SDM secara berkala yang bertujuan untuk memperbaiki serta meningkatkan kinerja SDM. Hal ini juga sebagai dasar dalam memberikan penghargaan yang setimpal sesuai dengan kinerja para pegawai tersebut. Penilain ini misalnya menggunakan format Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

yang merupakan rencana serta target kinerja pegawai dalam waktu penilaian, bersifat nyata serta dapat diukur dan disepakati pegawai sekaligus atasannya.

4. *Compensation*; yakni dengan memberikan imbalan yang diterima oleh pegawai atas kinerja yang telah dilakukannya.
5. *Carrier Development*; yakni memberikan peluang dan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan performa kerjanya yang akan berguna bagi karirnya dan juga berguna untuk mencapai rencana kerja lembaga.

Adapun untuk menetapkan tujuan, pedoman pelaksanaan dan yang menjadi dasar kontrol/pengendalian SDM, ada hal-hal yang harus diperhatikan, sebagai berikut:

1. Tujuan Perencanaan SDM
 - a. Untuk menjamin ketersediaan SDM di masa sekarang dan di masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
 - b. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas SDM yang akan mengisi keseluruhan jabatan pada organisasi/lembaga.
 - c. Untuk menghindari atau kelebihan SDM.
 - d. Untuk menghindari terjadinya *miss* manajemen dan tumpang tindih pelaksanaan tugas.
 - e. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja dapat meningkat.
 - f. Sebagai pedoman ketika menetapkan kegiatan seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, mutasi serta pemberhentian SDM.
 - g. Sebagai pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal ataupun Horizontal).

2. Prosedur Perencanaan SDM

- a. Menetapkan dengan jelas, kuantitas juga kualitas SDM yang akan dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan berbagai data serta informasi tentang SDM tersebut.
- c. Mengelompokkan hasil data yang telah dikumpulkan serta informasi yang jelas untuk di analisis.
- d. Menetapkan beberapa pilihan atau alternatif.
- e. Memilih alternatif terbaik untuk menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana-rencana kepada para pegawai untuk dapat direalisasikan.

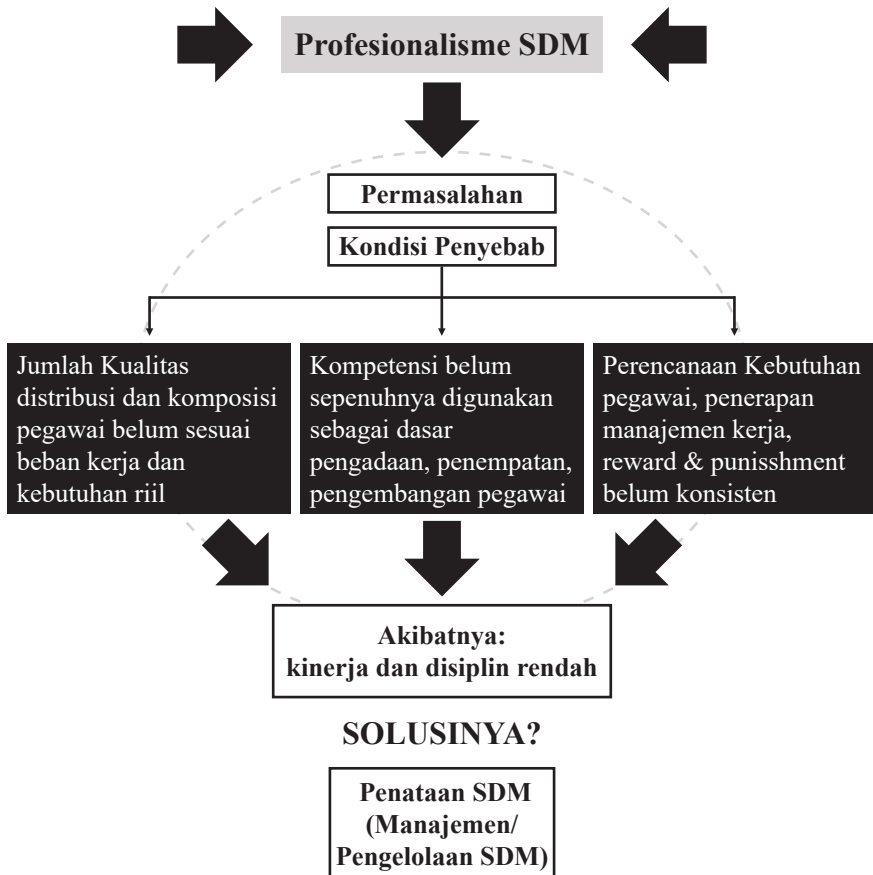
Dengan berbagai prosedur yang telah ditetapkan di atas, maka nantinya dalam proses perencanaan SDM tersebut dapat terhindar dari kesalahan-kesalahan kerja yang tidak diinginkan.

F. Faktor Hambatan dan Solusi dalam Perencanaan SDM

Pada pembahasan sebelumnya, telah dipaparkan bentuk ideal perencanaan SDM. Namun pada kenyataan tidak sepenuhnya berjalan lancar ketika proses kegiatan perencanaan SDM tersebut dilaksanakan. Jumlah antara kualitas distribusi dan komposisi pegawai terkadang belum sesuai dengan beban kerja serta kebutuhan riil lembaga, hal ini menyebabkan adanya kelebihan pada jumlah pegawai dengan kegiatan kerja yang ada. Di beberapa lembaga pendidikan negeri misalnya, antara jam mengajar yang tersedia dengan jumlah guru tidak sesuai, sehingga beberapa guru mencari jam mengajar di tempat lain.

Terkait dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan juga belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar pengadaan, penempatan, pengembangan pegawai. Beberapa pegawai Tata Usaha pada lembaga pendidikan misalnya berlatar Sarjana pendidikan Agama serta tanpa memiliki sertifikat keahlian minimal sertifikat dalam pengoperasian komputer. Perencanaan Kebutuhan pegawai, penerapan manajemen kerja, *reward* dan *punishment* juga belum konsisten.

Berikut adalah gambaran beberapa hambatan yang menjadi tolak ukur sebagai upaya agar dipertimbangkan ketika melalui proses dalam perencanaan SDM.



Gambar 2
Permasalahan dalam Pengelolaan SDM

Terkait akan permasalahan pengelolaan SDM tersebut, perencanaan SDM pada hakikatnya adalah rangkaian pemilihan yang sistematis dan analisis rasional mengenai apa yang akan dilaksanakan, bagaimana melaksanakannya, siapa saja pelaksananya serta kapan suatu kegiatan tersebut dilaksanakan, sebagai rangka peningkatan lebih efektif dan efisiennya mutu pendidikan sehingga proses dalam pendidikan itu dapat memenuhi tuntutan serta kebutuhan masyarakat dan zaman.

Schuler (1987: 52) mengatakan bahwa, tujuan khusus perencanaan SDM meliputi beberapa hal, yaitu; (a) Pengurangan ongkos bagi keperluan SDM dengan cara membantu manajemen dalam mengantisipasi dan memperbaiki kekurangan atau kelebihan dari permasalahan SDM, (b) mempersiapkan dasar yang lebih baik bagi rencana pengembangan SDM secara optimal, (c) memajukan keseluruhan proses perencanaan, (d) memberikan banyak peluang pada wanita dan kelompok minoritas untuk berkembang pada masa yang akan datang dan mengidentifikasi tersedianya berbagai keahlian khusus, (e) meningkatkan manajemen SDM pada semua tingkatan organisasi, dan (f) mengusahakan alat untuk menilai pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternatif baru sumber daya manusia beserta kebijakan-kebijakan.

Dari uraian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat empat aspek yang mutlak diperhatikan dalam melakukan perencanaan SDM, yaitu:

1. Harus berhubungan dengan masa depan. Artinya harus terintegrasi dengan tujuan-tujuan lembaga/instansi
2. Merupakan seperangkat kegiatan penting dalam manajemen. Artinya perencanaan SDM harus menjadi bahan atau alat pertimbangan dalam pengambilan keputusan lembaga/instansi.

3. Melalui proses yang sistematis. Artinya harus benar-benar terarah dan bertahap dalam penyusunannya, dan
4. Berorientasi pada tujuan-tujuan tertentu.

Dalam melakukan perencanaannya, seorang manajer juga seharusnya mempertimbangkan kebutuhan kuantitas personal (pegawai) yang akan direncanakan, keahlian apa saja yang dibutuhkan, tingkat pendidikan apa yang sedang dibutuhkan di dalam pekerjaan tersebut, jenis keterampilan apa saja yang menjadi kebutuhan masa sekarang dan masa depan dan sebagainya.

Dengan demikian, berbagai kegiatan dalam manajemen SDM senantiasa dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang terlaksana seluruhnya ataupun setidaknya mendekati seluruhnya. Oleh sebab itu, perencanaan harus didasarkan pada tiga dimensi waktu, yaitu masa lampau, masa sekarang dan masa yang akan datang.

Aktifitas perencanaan SDM merupakan kegiatan yang sistemik, sehingga memerlukan tahapan-tahapan yang sistematis sesuai dengan karakteristik perencanaan yang sedang berkembang, yang meliputi; (a) mengumpulkan, menganalisis dan memperkirakan data untuk mengembangkan perkiraan kebutuhan SDM; (b) menetapkan apa-apa saja tujuan dan kebijakan dalam pengelolaan SDM; (c) merancang dan melaksanakan rencana-rencana yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan SDM, dan; (d) mengendalikan dan melakukan evaluasi terhadap program-programnya serta rencana personal untuk membantu mencapai kemajuan SDM.

Proses atau tahapan perencanaan SDM tidak terlepas keterkaitannya dengan faktor internal dan eksternal. Adapun faktor internal yakni berhubungan dengan kondisi objektif dan struktur organisasi yang bersangkutan, sedangkan faktor yang eksternal berhubungan dengan aspek sosial dan ekonomi, persaingan dan

teknologi, dugaan dan berbagai asumsi mengenai kecenderungan-kecenderungan serta dampaknya terhadap organisasi. Cakupan dari perencanaan itu sendiri adalah rekrutmen dan seleksi.

Rekrutmen dan seleksi SDM adalah bagian yang amat penting dan tidak terpisahkan dari kegiatan manajemen SDM. Rekrutmen merupakan usaha-usaha dalam memperoleh SDM yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong dan merupakan usaha dalam mengatur komposisi SDM secara seimbang sesuai dengan tuntunan dan peraturan, melalui penyeleksian yang dilakukan.

Gorton sebagaimana dikutip Bafadal (2003: 21) menyatakan bahwa tujuan dari rekrutmen pegawai adalah kegiatan menyediakan calon pegawai yang benar-benar berkualitas baik serta paling memenuhi terhadap kualifikasi jabatan untuk sebuah posisi. Melalui rekrutmen diharapkan para pencari kerja yang berkualitas akan mengetahui adanya kesempatan kerja tersebut. Diusahakan adanya kesan positif mengenai organisasi melalui pemberian informasi yang jelas mengenai pekerjaan pada kegiatan rekrutmen tersebut, sehingga pencari kerja dapat mempertimbangkan minat serta kualifikasinya. Dalam kegiatan rekrutmen, ada berbagai aktifitas penting yang adalah bagian dari rekrutmen, yakni penetapan kebutuhan SDM, baik jangka pendek maupun jangka panjang, memperoleh sejumlah kualifikasi pelamar, pengembangan efektifitas dalam rekrutmen dan sebagainya.

Berkaitan dengan hal di atas, maka seleksi yang dilakukan oleh seorang menejer pada lembaga/instansi merupakan sebuah proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi satu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan sesuai dengan apa saja yang dipersyaratkan oleh jabatannya tersebut. Seleksi dilakukan

untuk melihat sesuai atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi dan lingkungan kerjanya. Oleh sebab itu, langkah kunci dalam proses seleksi adalah penilaian terhadap pelamar, apakah pelamar mau dan cocok untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dengan adanya proses penilaian tersebut dimaksudkan untuk; *Pertama*, mengetahui pendidikan, pengalaman kerja, pengetahuan, keterampilan dan kecakapan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. *Kedua*, mengetahui keinginan pelamar. Kedua pertanyaan tersebut harus memperoleh respon secara positif dari pelamar sehingga organisasi dapat mempertimbangkan pelamar untuk diterima bekerja, sebab walaupun proses seleksi itu penting dan sangat menentukan pada keberhasilan roda organisasi, namun sering sekali timbul masalah dalam proses penempatan pegawai yang kompeten pada saat beralih dari proses rekrutmen menuju tahapan seleksi.

Rangkuman

Membicarakan hakikat dari Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lembaga/instansi pendidikan merupakan hal wajar, sebab pada proses pendidikan, SDM memiliki peran yang amat besar, baik pada kegiatan administratifnya maupun pada kegiatan operasionalnya. SDM adalah bagian strategis serta menjadi pertimbangan dalam kesuksesan pada sebuah lembaga/instansi. Bahkan lebih jauh, potensi SDM dapat menjadi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah lembaga/instansi.

SDM dalam pendidikan perlu dikelola atau dimenej dengan baik, sehingga SDM nantinya mampu berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Itu sebabnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat diperlukan di dalam sebuah lembaga/instansi.

Kegiatan dalam MSDM salah satunya adalah perencanaan SDM. Urgensi dari sebuah perencanaan SDM adalah hal paling utama dilaksanakan dalam kegiatan manajemen. Banyak yang perlu di pikirkan oleh para *stakeholders* pengelola lembaga/instansi pendidikan terkait dengan permasalahan ini. Sebab jika perencanaan SDM tidak sesuai dengan target atau tujuan visi dan misi lembaga/instansi pendidikan, maka akan tidak efektif dan efisien dalam mencapai cita-cita lembaga/instansi pendidikan itu sendiri.

Perencanaan SDM dimaknai sebagai bagian dari proses pengelolaan SDM yang melibatkan sistem kegiatan peramalan dan perkiraan atau estimasi, adalah sebagai usaha dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja, sekaligus sebagai strategi dalam pengembangan SDM agar mencapai kesuksesan, baik dalam mencapai tujuan dan cita-cita organisasi maupun karir personal pendidikan itu sendiri.

Daftar Pustaka

- Abbas, Syahrizal. (2008). *Manajemen Perguruan Tinggi; Beberapa Catatan*. Jakarta: Kencana.
- Alma, Buchari, dan Hurriyati, Ratih. (2008). *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu Dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Bafadal, Ibrahim. (2003). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fattah, Nanang. (2008). *Landasan Manajemen Pendidikan*. 9th ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

- Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler. (1990). "Human Resource Planning; Challenges for Industrial/Organizational Psychologists." *American Psychologist* 45 (2): 223–39. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>.
- Monday, R. Wayne. (2008). *Human Resource Management*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Nasution, Siti Asiyah. (2007). "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (TENAGA PENGAJAR) DI MADRASAH ALIYAH AL-WASHLIYAH 12 PERBAUNGAN KABUPATEN SERDANG BEDAGAI." UNIMED.
- Ritawati, RA. (2015). "PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN GURU/DOSEN SEBAGAI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL." *Istinbath* 16: 109–23.
- Schuler, Randal S. 1987. *Personal and Human Resources Management*. New York: Kellong Bokravard.
- Shulhan, Muhwahid, dan Soim. (2018). *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Edited by Agus Purwawidodo. 1st ed. Yogyakarta: Kalimedia.
- Siagian, Sodang P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Uno, Hamzah B. (2011). *Perencanaan Pembelajaran*. 7th ed. Jakarta: PT Bumi Aksara.

BAB 3

REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Johan Bhimo Sukoco, S.Sos., M.Si.
Universitas Diponegoro

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Proses Rekrutmen
3. Metode dan Sumber Rekrutmen
4. Proses Seleksi
5. Laporan Hasil Seleksi

A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) Bidang Pendidikan perlu direncanakan secara matang sedari proses awal dalam rekrutmen dan seleksinya. Hal ini penting mengingat tenaga pendidik dan kependidikan menjadi garda terdepan di dalam pelaksanaan proses pendidikan. Mulyasana (2012), menuliskan bahwa pendidikan yang memiliki kualitas mutu yang baik dapat tumbuh dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), dengan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*), dan diajarkan oleh guru yang baik (*good teachers*).

Lebih lanjut, Supiana (2008), menuliskan bahwa aspek-aspek guru profesional perlu dikedepankan dalam pola rekrutmen, sampai dengan pola-pola pengembangan kariernya. Rahman, dkk., (2015), menuliskan bahwa rekrutmen tenaga pendidik perlu diperhatikan, utamanya dalam pelaksanaan seleksinya. Hal ini penting untuk memperoleh tenaga pendidik dengan kualitas yang baik sesuai dengan tujuan pendidikan.

Di sisi lain, Supiana (2008), menuliskan bahwa kesalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik ini dapat berakibat yang buruk dalam kegiatan pembelajaran, sehingga akan dapat menjauhkan dari cita-cita dan tujuan pendidikan yang diharapkan. Beranjak dari hal ini, maka rekrutmen dan seleksi SDM Bidang Pendidikan ini merupakan kajian yang menarik untuk dikaji.

B. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan

Mathis dan Jakson (2001) menuliskan pengertian rekrutmen sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan

Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tertentu yang diharapkan oleh organisasi. Lebih lanjut, Samsudin (2006), menuliskan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dalam menyeleksi sejumlah calon pekerja dari luar organisasi, melalui mekanisme tertentu dan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan dalam analisis pekerjaan.

Ivancevich (2001), menuliskan rekrutmen memiliki kaitan dengan berbagai kegiatan terkait kuantitas dan kualitas calon pekerja, dimana kemudian pekerja tersebut diseleksi sesuai dengan mekanisme yang ada di sebuah organisasi. Lebih lanjut, Irawan, dkk., (1997), menyebutkan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dalam memperoleh SDM yang memiliki kualitas unggul untuk dipekerjakan dalam sebuah organisasi.

Beberapa ahli menggunakan istilah rekrutmen dan seleksi secara beriringan. Namun demikian, istilah seleksi SDM lebih sering digunakan jika proses rekrutmen telah selesai, atau dalam tahap akhir dimana diputuskan apakah pelamar tersebut diterima atau tidak dalam suatu posisi jabatan tertentu. Simamora (2004), menyebutkan bahwa seleksi ialah serangkaian proses kegiatan dalam memilih calon tenaga kerja yang dianggap memenuhi persyaratan tertentu dari sebuah posisi pekerjaan di suatu organisasi.

Lebih lanjut, Sedarmayanti (2010), menyebutkan bahwa seleksi merupakan serangkaian aktivitas dalam memilih para pelamar yang sesuai dengan kebutuhan dan syarat-syarat yang ditetapkan oleh organisasi. Rivai (2004), secara mendalam menuliskan bahwa seleksi merupakan rangkaian proses yang dilalui setelah proses rekrutmen dilakukan, dimana di dalamnya terdapat keputusan diterima atau ditolaknya calon tenaga kerja yang melamar dalam posisi jabatan tertentu dalam sebuah lamaran pekerjaan.

Berkaitan dengan SDM di Bidang Pendidikan, maka rekrutmen diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan oleh institusi pendidikan. Adapun seleksi di dalamnya dilaksanakan dengan mekanisme tertentu melalui penentuan apakah pelamar kerja memenuhi kualifikasi atau tidak. Lebih lanjut, dalam proses ini diputuskan apakah pelamar kerja diterima atau ditolak sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di institusi pendidikan yang membutuhkan penambahan tenaga kerja tersebut.

C. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen ialah serangkaian kegiatan yang bertahap dimana memiliki tujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan oleh organisasi. Adapun proses rekrutmen itu sendiri diawali pada saat calon tenaga kerja mengajukan lamaran pekerjaan, dan diakhiri ketika mereka diterima atau ditolak dalam serangkaian tahapan seleksi (Ivancevich, 2001). Di sisi lain, Malthis (2001), menyebutkan bahwa proses rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dalam mengumpulkan calon tenaga kerja yang mempunyai kompetensi yang diperlukan oleh organisasi.

Mondy (1996), menyatakan bahwa proses rekrutmen merupakan tahapan awal dalam penentuan calon tenaga kerja di sebuah organisasi, dengan kualifikasi tertentu sesuai posisinya. Handoko (2008), menyebutkan bahwa proses rekrutmen ini dilakukan dengan serangkaian proses mencari dan menemukan kandidat calon pegawai yang cocok dan kompeten dalam mengisi posisi lamaran kerja di sebuah organisasi.

Siagian (2009), menyebutkan proses dalam rekrutmen meliputi pencarian, penemuan, serta penarikan calon tenaga kerja yang mempunyai kompetensi seperti yang dibutuhkan organisasi. Senada dengan ini, Wukir (2013), menyebutkan bahwa proses rekrutmen dimulai dari pertimbangan perencanaan SDM, meliputi kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan, sampai dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, dan waktu dilaksanakannya rekrutmen.

Rivai (2004), menuliskan proses rekrutmen dapat dilakukan dengan memberikan penawaran terbuka pada suatu posisi jabatan (*Job Posting Program*), maupun secara perbantuan pekerja (*Departing Employyees*). Proses *Job Posting Program* dilakukan dengan mencari pelamar yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan yang diharapkan organisasi, sedangkan proses *Departing Employyees* dilakukan dengan perbantuan pekerja dalam sebuah posisi jabatan dari unit kerja lainnya.

Berkaitan dengan SDM di bidang pendidikan, maka proses rekrutmen di bidang pendidikan ini diawali dengan perencanaan SDM, yaitu perencanaan terkait tenaga pendidik dan kependidikan. Selanjutnya, dalam proses rekrutmen, calon tenaga kerja mengisi posisi tenaga pendidik dan kependidikan, sesuai dengan kualifikasi yang dilamarnya. Pihak institusi pendidikan yang membuka penawaran pekerjaan merumuskan kualifikasi pekerjaan tersebut, kuantitas atau jumlah tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang dibutuhkan, sampai dengan perencanaan waktu pelaksanaan rekrutmen.

D. Metode dan Sumber Rekrutmen

Wukir (2013), menuliskan bahwa setelah ditentukan terkait proses rekrutmen melalui pertimbangan perencanaan Sumber Daya

Manusia (SDM), maka dapat ditentukan metode rekrutmen untuk memperoleh calon pegawai. Adapun sumber rekrutmen dapat berasal dari internal ataupun eksternal organisasi tersebut.

Kaswan (2012), menuliskan bahwa metode yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen ada 2 (dua) macam, yaitu :

1. Metode Rekrutmen Internal

Metode rekrutmen internal ini dapat meliputi pegawai yang ada (*Job Posting*), pegawai sebelumnya, maupun rujukan dari pegawai yang ada.

2. Metode Rekrutmen Eksternal

Metode rekrutmen eksternal ini dapat meliputi penggunaan iklan cetak, agen tenaga kerja, rekrutmen perguruan tinggi, rekrutmen peristiwa khusus, sampai dengan magang.

Berkaitan dengan rekrutmen SDM bidang pendidikan, maka berbagai metode dan sumber rekrutmen dapat dipilih untuk dapat menyediakan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi dan kualifikasi seperti yang dibutuhkan institusi pendidikan. Sumber-sumber internal maupun eksternal dapat dipilih dalam rekrutmen ini. Adapun metode rekrutmen internal dan eksternal juga dapat dipilih sebagai metode dalam mendapatkan SDM profesional di bidang pendidikan.

Metode rekrutmen internal dapat diterapkan dengan mengoptimalkan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang sudah ada di instansi pendidikan. Selain itu, metode ini dapat dilakukan dengan memberikan rujukan kepada tenaga kerja untuk dapat menduduki posisi tertentu yang ditawarkan. Lebih lanjut, metode rekrutmen eksternal di instansi pendidikan dapat diterapkan dengan publikasi melalui media cetak, sistem magang di sekolah-sekolah atau instansi pendidikan lainnya. Hal ini dapat juga dilakukan

dengan penyebaran informasi terkait lowongan kerja di berbagai perguruan tinggi bereputasi yang memiliki jurusan-jurusan tertentu sesuai yang dibutuhkan oleh institusi pendidikan tersebut.

Kasmir (2016) menuliskan 5 (lima) metode yang dapat diterapkan dalam rekrutmen, yaitu :

1. Informasi yang diberikan dalam lamaran pekerjaan harus jelas, berkaitan dengan identitas terkait organisasi sampai dengan deskripsi pekerjaan, serta kualifikasi pekerjaan yang diharapkan. Mulai dari nama organisasi, bidang pekerjaan, jabatan yang dibutuhkan, sistem kompensasi, sampai dengan berbagai fasilitas yang akan diterima pekerja jika diterima dalam posisi tersebut.
2. Format dalam lamaran sedapat mungkin memiliki kesan yang menarik bagi pelamar, dan mampu memperlihatkan *brand* dan citra perusahaan tersebut.
3. Perlu diperhatikan media yang dipilih dalam lowongan pekerjaan, dimana perlu disesuaikan dengan segmentasi serta menunjukkan *brand* dan citra perusahaan.
4. Mendistribusikan informasi berkaitan dengan lowongan pekerjaan ke sejumlah perguruan tinggi ternama dan memiliki reputasi baik dalam pendidikan. Hal ini penting untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualitas terbaik.
5. Pemilihan waktu dalam pembukaan informasi lowongan pekerjaan perlu diperhatikan, jangan terlalu singkat sehingga calon pelamar dapat mengoptimalkan berkas yang harus dikumpulkan, serta perusahaan dapat memaksimalkan kuantitas pelamar.

E. Proses Seleksi

Proses seleksi merupakan serangkaian proses dalam mengumpulkan dan mengevaluasi berbagai informasi secara akurat dan terpercaya

berkaitan dengan calon tenaga kerja dalam sebuah penawaran kerja di sebuah organisasi (Gatewood dan Field, 2001). Di sisi lain, Siagian (1994), menuliskan bahwa proses seleksi ini meliputi banyak ragam, dimana bertujuan untuk memberi keputusan calon tenaga kerja mana yang akan diterima dalam sebuah lamaran pekerjaan, dan mana yang ditolak dalam lamaran pekerjaan tersebut. Adapun proses seleksi ini diawali dengan diterimanya surat lamaran pekerjaan, dan diakhiri dengan keputusan terkait apakah pekerja tersebut diterima atau tidak.

Simamora (2004), menyebutkan bahwa proses seleksi ini dilakukan dengan memilih pelamar yang mempunyai kompetensi sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Lebih lanjut, Sulistiyani (2009), menuliskan bahwa proses seleksi berupa serangkaian kegiatan dalam menentukan langkah-langkah tertentu dalam menentukan pelamar mana yang sesuai dan memenuhi kriteria posisi tertentu dalam suatu organisasi.

Kaswan (2012), menuliskan kriteria yang sering digunakan dalam proses seleksi, meliputi: pendidikan formal, pengalaman pekerjaan sebelumnya, ciri-ciri fisik, kepribadian, serta realibilitas dan validitas kriteria seleksi. Putra (2015), menuliskan beberapa langkah-langkah dalam proses seleksi, meliputi: seleksi surat lamaran pekerjaan, pengisian blangko lamaran pekerjaan, memeriksa referensi, wawancara awal, tes uji penerimaan, tes psikologi, tes kesehatan, wawancara akhir dengan atasan langsung atau *end user*, sampai dengan memutuskan pegawai tersebut diterima atau tidak.

Berkaitan dengan seleksi SDM di bidang pendidikan ini, maka proses ini ditujukan untuk memberi keputusan apakah pelamar dinyatakan diterima atau tidak sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di sebuah instansi pendidikan. Keputusan ini didasarkan pada proses rekrutmen dan seleksi, dimana pelamar diujikan dalam serangkaian ujian tertentu.

F. Laporan Hasil Seleksi

Proses terakhir dari sebuah seleksi pegawai ialah diterima atau ditolaknya pelamar kerja dalam sebuah posisi jabatan pekerjaan tertentu. Proses ini memerlukan *output* atau luaran berupa laporan hasil seleksi. Ardana, dkk., (2012), menuliskan bahwa berhasil atau tidaknya suatu proses seleksi dapat dilakukan dengan penilaian umpan balik dalam laporan hasil seleksi. Umpan balik secara konstruktif dapat dinilai dari serangkaian pertanyaan, seperti: bagaimana para pegawai baru tersebut mampu menyesuaikan diri dengan organisasi?, bagaimana sikap yang ditunjukkan pegawai baru tersebut terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya?, dan bagaimana cara kerja pegawai baru tersebut dalam menjalankan pekerjaannya?

Rangkuman

Rekrutmen dan seleksi Sumber Daya Manusia (SDM) bidang pendidikan sangat penting dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi aspek-aspek profesionalisme dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini penting mengingat kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan berdampak pada pencapaian cita-cita dan tujuan pendidikan. Rekrutmen SDM merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam menyeleksi SDM dalam suatu posisi jabatan tertentu, sesuai kualifikasi tertentu yang diharapkan organisasi.

Di sisi lain, seleksi SDM merupakan proses rekrutmen dimana merupakan serangkaian tahapan memutuskan pelamar diterima atau ditolak dalam sebuah penawaran pekerjaan di organisasi. Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan menawarkan terbuka pada suatu posisi jabatan (*Job Posting Program*), maupun secara perbantuan

pekerja (*Departing Emplayyees*). Adapun metode rekrutmen dapat dilakukan melalui metode rekrutmen internal dan metode rekrutmen eksternal. Proses seleksi SDM dilakukan dengan berbagai proses yang diakhiri dengan apakah pelamar tersebut dinyatakan diterima atau tidak dalam sebuah penawaran pekerjaan.

Daftar Pustaka

- Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan dan Utama, I Wayan Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Gatewood, RD dan H.S. Field. (2001). *Human Resource Selection*, Thomson Learning.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Irawan, Prasetya, Suryani S.F. Motok, dan Sri Wahyu Krida Sakti. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management*, New York: Mc. Grow – Hill Companies.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. edisi satu. Cetakan pertama, Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Malthis, Robert, L dan John H. Jackson. (2001). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Sepuluh. Terjemahan : Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.

- Mondy, Wayne & Robert M, Noe. (1996). *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Mulyasana, Dedi. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Putra, Dandy Pradana. (2015). *Analisis Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja Baru PT. Jasa Raharja Malang*. Skripsi. Tidak Dipublikasikan, Universitas Islam Negeri Malang.
- Rahman, K.A, Ardiansyah, dan Marwazi. (2015). Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Jambi. *Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 9 Nomor 1, April 2015.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga, Cetakan pertama. Yogyakarta : YKPN.
- Sulistiyani, Amber Teguh. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

Supiana. (2008). *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Tangerang, Madrasah Aliyah Negeri I Bandung dan Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Ciamis*, (Badan Litbang Dan Diklat Depag RI.

Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.

BAB 4

ORIENTASI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Dr. Muhammad Ihsan Dacholfany, M.Ed.
Universitas Muhammadiyah Metro Lampung

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Materi Orientasi
3. Syarat-Syarat Penempatan

A. Pendahuluan

Orientasi kerja sangat penting dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan, hal tersebut diberikan agar semua yang ikut serta dalam orientasi tersebut agar mampu mengenal, mengerti dan beradaptasi dengan organisasi atau lembaga tersebut sebagai tempatnya bekerja.

Orientasi biasanya diberikan kepada Sumber Daya Manusia (SDM) yang baru bergabung menjadi tenaga pendidik atau kependidikan disuatu instansi, namun tidak ada salahnya jika diberikan kepada SDM yang lama. Setiap SDM baru yang ikut terpilih dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai pemahaman dan pola pikir yang berlainan, dengan adanya orientasi ini akan menjadi mengerti dan memiliki semangat serta merasa nyaman jika bekerja nantinya.

Orientasi di lembaga pendidikan yang di dalamnya ada tenaga pendidik dan kependidikan diharapkan nantinya akan mampu bersinergi, berkolaborasi dan berkomunikasi secara efektif. Orientasi adalah bagian dari pembinaan sikap, akhlak, standar, nilai, penempatan kerja yang berlaku dalam lembaga pendidikan.

Penempatan SDM di lembaga pendidikan adalah suatu amanah diberikan pimpinan sebagai tugas atau tanggung jawab yang baru atau berbeda sehingga dapat memajukan dan mengembangkan karirnya di mana ia bekerja.

Dengan demikian Persoalan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting, jika itu baik, kreatif dan inovatif maka perlu dipertahankan dan dijaga, namun jika masih belum mempunyai inovasi, kurang semangat dan tidak bergerak maju maka perlu dibina dan dibimbing, sehingga dalam penempatan SDM sesuai dengan yang diharapkan, dengan demikian dalam meningkatkan SDM perlu direncanakan dan diatur dengan baik (Dacholfany, 2017:2).

B. Pengertian Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Pendidikan

1. Pengertian Orientasi

Orientasi di lembaga pendidikan merupakan usaha untuk memperkenalkan dan memberikan pemahaman kepada SDM terhadap situasi, lingkungan, kondisi dan atau keadaan pekerjaan maupun amanah berupa jabatannya yang akan ditempati baik SDM yang lama maupun yang baru, harapannya supaya mampu beradaptasi dengan lingkungan dan orang-orang yang bekerja disana serta mengetahui tujuan, visi dan misi lembaga pendidikan yang mendasari pelaksanaan tugas, hak dan kewajiban serta tanggung jawabnya.

Menurut Nanawi (1994) bahwa orientasi bertujuan untuk mempercepat masa adaptasi sehingga tenaga pendidikan dan kependidikan baru dapat bekerja lebih cepat dan lebih baik, namun tidak semua orientasi menjamin hasil yang baik. Pemberian informasi yang salah mengakibatkan kondisi yang buruk bagi SDM maupun lembaga pendidikan. Orientasi di lembaga pendidikan sering juga disebut dengan induksi, maksudnya memperkenalkan para tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan akan fungsinya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi.

Dari penjelasan di atas, dapatlah disimpulkan makna orientasi di lembaga pendidikan adalah pengenalan dan informasi kepada SDM (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) terhadap kondisi, lingkungan, harapan, visi, misi dan tujuan, sejarah dan lainnya, namun demikian perlu direncanakan dan diprogramkan, sebab dengan adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada waktu seseorang memasuki lingkungan kerja yang baru, maka lembaga

pendidikan seyogyanya merevitalisasi peran lembaga pendidikan supaya mampu berperan secara optimal dalam mewujudkan *academic excellence for education, for industrial relevance, for contribution for new knowledge, dan for empowerment* (Dacholfany, 2017: 20).

2. Pengertian Penempatan

Penempatan adalah fungsi operasional pertama dalam kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan, hal ini merupakan problem urgen, unik, sulit, dan kompleks sebab untuk meletakkan orang-orang yang sesuai, trampil, serta efektif, tidaklah mudah dilaksanakan dengan baik dan benar.

Penempatan di lembaga pendidikan dapat diartikan juga menugaskan SDM yang sesuai dengan tingkat pendidikan, ketrampilan dan pengalaman yang sama atau setara dengan bidang-bidang tertentu dengan harapan, tujuan dan keiinginan lembaga pendidikan dapat tercapai apa yang diinginkan.

Penempatan merupakan faktor yang sangat urgen dalam menilai kinerja SDM dengan harapan mereka memegang tanggung jawab dan amanah yang diberikan sehingga pantas dan sesuai dengan bidangnya.

Penempatan SDM di lembaga pendidikan ini adalah hak pimpinan setelah mengetahui hasil dari proses agar merasa nyaman dengan lingkungannya sehingga mampu melakukan tugas dan kewajiban dengan baik dan benar, maka harus direncanakan dan dirancang sedemikian rupa, sebagaimana apa yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini kementerian pendidikan/agama atau pimpinan atau pengurus yayasan lembaga pendidikan tersebut.

Namun ternyata permasalahannya dalam penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan tidak

semudah itu pada ketepatan dalam penempatan SDM yang bersangkutan.

Kenyataan menunjukkan jarang terjadi SDM secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang sesuai dan benar sehingga memberikan keyamanan, kepuasan dan semangat kerja tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Di Indonesia, konsep tujuan pendidikan adalah membentuk manusia seutuhnya (Dacholfany, 2016: 25), dengan demikian kerangka konseptual penempatan SDM di lembaga pendidikan seharusnya adanya kesesuaian antara pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, sikap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan amanah, beban dan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.

Adapun model konsepnya adalah ketepatan analisis, ketepatan perencanaan dan ketepatan penempatan SDM sehingga akan menghasilkan kenerja yang maksimal sesuai yang diharapkan, selain itu dalam penempatan tenaga kerja harusnya adanya kesesuaian pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta akhlak sehingga akan menghasilkan prestasi yang baik dan tepat.

Sebelum menempatkan SDM di lembaga pendidikan maka diperlukan prosedur dalam penempatannya di antaranya adalah:

- a. Petugas/panitia harus menganalisis kebutuhan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan;
- b. Lembaga pendidikan harus mempunyai pelamar yang sesuai dengan pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan;
- c. SDM yang melamar pekerjaan di lembaga pendidikan harus melengkapi persyaratan yang telah ditentukan oleh panitia;
- d. Panitia/petugas yang diberi amanah harus membuat standar nilai dan prioritas serta secara transparan tanpa adanya KKN.

Adapun tujuan diadakan penempatan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan tuntutan yang harus sejalan dengan kemajuan bangsa (Noor, dkk, 2020: 44), baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, maka sumber daya manusia harus adanya pengembangan diri oleh lembaga pendidikan yang cocok ciri-ciri sebagai berikut: Perilaku/akhlak, ketrampilan, moral, tingkah laku, pengalaman dan lainnya karena tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan sistem pendidikan (Nining, dkk, 2020: 180).

Adapun penempatan SDM di lembaga pendidikan dapat berbentuk:

- a. Demosi yaitu pemindahan SDM di suatu lembaga pendidikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah, hal ini disebabkan dengan adanya pelanggaran yang dilakukan oleh tenaga pendidikan ataupun tenaga kependidikan yang berakibat dengan penurunan gaji dan status, hal ini dapat terjadi dalam rangka peringatan apa yang telah dilakukan, tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atau dalam hal ini dilakukakan sebagai pembinaan (Hasibuan, 2010: 115). Demosi ini juga dalam usaha sebagai pembinaan bagi sumber daya manusia agar mengevaluasi dan mengintropeksi kinerja atau perilaku agar tetap menjaga yang sudah baik dan mengambil hal-hal yang lebih baik lagi sesuai dengan apa yang diinginkan oleh lembaga pendidikan.
- b. Promosi adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan pada sumber daya manusia sebelumnya. Dari jabatan dan wewenang yang lebih rendah ke jabatan dan wewenang yang lebih tinggi (Siswanto: 1989: 228). Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh amanah yang baru

dengan tupoksi yang lebih besar, namun tentunya diikuti pula dengan bertambahnya peningkatan kesejahteraan berupa tunjangan atau pendapatan dan fasilitas yang didapatkan dengan pertimbangan prestasi, inovasi, kreasi, keteladanan, kejujuran, loyalitas serta terobosan yang baik dalam membangun dan memajukan lembaga pendidikan.

- c. Mutasi merupakan aktivitas SDM di lembaga pendidikan yang berkaitan dengan suatu proses pergantian tugas atau perpindahan tempat dan tanggung jawab ke lingkungan atau situasi kerja berbeda. Mutasi ini berguna supaya sumber daya manusia memperoleh kenyamanan, kepuasan kerja, semangat dan dapat memberikan prestasi kerja secara seoptimal mungkin bagi lembaga pendidikan sehingga dapat diharapkan bisa menghasilkan manusia yang unggul (Dacholfany, 2018: 38).

Dengan demikian mutasi, promosi bahkan demosi sendiri terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga pendidikan diharapkan agar mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja serta optimal dalam bekerja.

C. Materi Orientasi

Adapun materi-materi yang disampaikan pada saat orientasi kepada para SDM (tenaga pendidik dan kependidikan) di lembaga pendidikan adalah:

1. Profil lembaga pendidikan termasuk di dalamnya sejarah berdirinya lembaga pendidikan (tahun, tempat, pendiri/penggagas, dsb)
2. Visi dan misi dan tujuan serta program yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

3. Struktur lembaga pendidikan, mulai dari bawahan samapai dengan atasan termasuk pejabat atau pemangku jabatan, baik dari lembaga pemerintah maupun swasta.
4. Peraturan atau tertib dan berbagai kebijakan lembaga pendidikan yang hubungannya dengan tugas, hak dan kewajiban.
5. Berbagai fasilitas (gaji, tunjangan, kesejahteraan, penghargaan) dan layanan yang diterima oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
6. Pengenalan situasi dan kondisi lingkungan kerja, contoh: siapa yang menjadi team kerja atau penanggung jawab/atasan langsung atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan.
7. Pengenalan hak, kewajiban atau tugas-tugas yang mesti dikerjakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan sesuai dengan yang telah ditetapkan pada rencana program.

D. Syarat-Syarat Penempatan

Beberapa masalah mengenai penempatan SDM di lembaga pendidikan di Indonesia adalah masih seputar rendahnya mutu, relevansi, efisiensi dan produktivitas serta efektivitas (Dacholfany, 2017: 7). Pekerjaan merupakan tanggung jawab atau amanah ilmiah dan oleh karena itu hendaknya diberikan kepada yang tepat dan tanggung jawab hendaknya diberikan kepada orang yang mampu memikulnya dan yang mempunyai kemampuan untuk bertindak adil atas amanah yang dipercayakan kepadanya (Artif, 2018: 45).

Sebelum membahas tentang syarat-syarat penempatan SDM sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan maka perlu dipertimbangkan beberapa hal yaitu:

1. Faktor sikap atau karakter. Sikap dan karakter sangat penting sekali untuk mengetahui kepribadian seseorang.
2. Faktor umur perlu juga menjadi bahan pertimbangan agar dapat mengetahui produktifitas SDM yang dihasilkan akan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tua dan muda.
3. Faktor kesehatan mental dan fisik mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik yang bersangkutan yang sesuai dengan diamanahkan berdasarkan situasi yang ada.
4. Faktor status pernikahan, yang belum dan sesudah menikah, harus dibedakan dalam penempatannya.
5. Faktor akademik mesti mendapatkan pertimbangan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab yang akan diberikan.
6. Faktor pengalaman akan diketahui tingkat kemampuan dan ketrampilan yang dipunyai.

Terdapat beberapa persoalan dalam penempatan yang menjadi pedoman pimpinan dalam memutuskan eksistensi SDM khususnya di lembaga pendidikan diantaranya:

1. Dasar hukum. Adanya kontrak kerja yang resmi berdasarkan perjanjian antara pimpinan lembaga pendidikan dan tenaga pendidikan atau tenaga kependidikan, sehingga hal-hal yang menjadi masalah dapat merujuk dengan dasar hukum yang disepakati bersama dalam kontrak kerja, misalnya masalah gaji, tunjangan dan fasilitas yang diberikan.
2. Optimal. Dalam penempatan tenaga pendidik atau kependidikan harus adanya optimalisasi penempatan yang sesuai dengan

bidangnya sehingga tidak terjadi kesenjangan atau permasalahan yang terjadi di kemudian hari.

3. Mengatur secara bijak dan adil melakukan mutasi, promosi dan demosi agar SDM yang berkualitas tidak hilang atau salah menempatkan bahkan SDM yang ada mengundurkan diri.

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan hal yang sangat penting dalam keberlangsungan kegiatan belajar mengajar, baik di dalam kelas maupun di luar kelas (Dacholfany, 2017: 8). Untuk itu menurut Ardana (2019), ada beberapa syarat atau indikator penempatan pegawai/karyawan baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di antaranya adalah:

1. Latar belakang pendidikan dengan prestasi akademik yang dicapainya dapat menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab.
2. Pengalaman kerja perlu mendapat perhatian dan pertimbangan khususnya masa sehingga dapat diketahui dalam kenaikan jabatan.
3. Status perkawinan. SDM yang telah bersuami dan mempunyai anak perlu mendapat pertimbangan.
4. Faktor umur. SDM yang usianya agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak begitu mempunyai risiko dan tanggung jawab berat begitu juga sebaliknya
5. Faktor jenis kelamin. Untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tertentu yang lebih sesuai adalah tenaga kerja pria.

Rangkuman

Orientasi dan penempatan SDM di lembaga pendidikan mempunyai pengaruh dan keterkaitan terhadap kepribadian, orientasi kerja dan penempatan SDM di lembaga pendidikan sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.

Dengan demikian orientasi dan penempatan SDM memperhatikan keseimbangan antara penempatan dan analisis kebutuhan serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi pegawai negeri jika di instansi pemerintah dan peraturan yayasan jika di lembaga pendidikan swasta yang dilakukan dengan bijak, adil dan kehati-hatian.

Orientasi SDM merupakan langkah penting dalam mewujudkan sistem pendidikan nasional yang maju, dan berkembang. SDM yang unggul dalam dunia pendidikan hanya akan diperoleh bila sistem pendidikan yang dimulai dari orientasi sudah mempunyai tata kelola dan mekanisme yang sesuai dan ideal untuk melaksanakan perekrutan, seleksi, penempatan, pembinaan, evaluasi dan pemberhentian yang sesuai dan tepat sasaran.

Dari penjelasan di atas, lembaga pendidikan membutuhkan tata kelola dan mekanisme orientasi dan penempatan tenaga pendidik dan kependidikan yang searah dengan pencapaian tujuan visi dan misi lembaga. Huda (2017: 4944) menjelaskan bahwa penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat dan sesuai segala potensi yang dimilikinya akan menghasilkan mutu yang baik dan unggul pula, dalam arti bahwa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tersebut akan memenuhi harapan, produktivitas serta kinerja yang dihandalkan yang tentunya akan memberikan manfaat tersendiri bagi lembaga pendidikan sebab visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan akan mudah terlaksana dengan baik. Dari keterangan dan penjelasan di atas, dapatlah diambil kesimpulan bahwa orientasi bagi SDM sampai dengan penempatannya merupakan salah satu proses penting yang saling berkaitan untuk mendapatkan SDM yang unggul, bermutu sebagaimana yang diharapkan oleh pemerintah dan masyarakat dalam hal ini lembaga pendidikan negeri maupun swasta.

Daftar Pustaka

- Ardana. K.I. Mujiati. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Arif, Muhammad. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Oase. *Jurnal Al-Hikmah*. Vol. 15 No.1 April.
- Dacholfany, M. Ihsan, Susanto, Eko dan Noviandi, Andi. (2018). Leadership And Management Of Education Institutions In Improving Human Resources In Indonesia. *American Journal of Economics And Business Management*. ISSN: 2576-5973. Vol. 1. No.3. June.
- Dacholfany, M. Ihsan. (2016). *Peranan Pengambilan Keputusan dalam Rangka menciptakan inovasi Di bidang pendidikan*. Jurnal Dewantara Vol I. No .01 Januar i-Juni.
- _____. (2017). *Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi*. Jurnal At-Tajdid, Volume. 1. No.1 Januari-Juni.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Huda, Miftachul, dkk., (2017). From Live Interaction To Virtual Interaction: Addressing Moral Engagement In The Digital Era. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol.95. No 19.
- Nawawi, Hadari. (1994). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Ningsih, Nining Surya, dkk. (2020). Implementasi Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMA dan SMK Se-Kecamatan Abung Semuli Lampung Indonesia. *Jurnal el-Ghiroh*. Vol. XVIII. No. 02. September.
- Noor, Marzuki, dkk., (2020). Concepts of basic skills of Islamic counseling to improve professional competency Islamic counselors in school at Indonesia, *American Journal Of Social And Humanitarian Research*. Vol. 1. No.4. August-September.
- Sari Reziki, Yunia dan Dacholfany, M. Ihsan. (2018). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Kompetensi Pedagogik terhadap Mutu Sekolah di SMA Se-Kecamatan Pekalongan Lampung Timur. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro*. Vol. 3. No. 2, Desember 2018 *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO* Vol. 3. No. 2, Desember 2018.
- Setyowati, Ratna Dewi, dkk., (2018). Influence of Academic Supervision and Professional Competence on Teachers Productivity in Vocational Schools. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. **<http://www.jardcs.org/abstract.php?archiveid=3465>**
- Siswanto. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

BAB 5

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Arif Murti R, BBA., M.Sc., Ph.D.
Universitas Pertamina

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan
3. Tahapan dalam Pelatihan dan Pengembangan
4. Contoh Program Pelatihan dan Pengembangan

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya membahas tentang rekrutmen, gaji, cuti, dan penilaian kinerja pekerja saja. Tetapi juga membahas elemen penting di dalam SDM adalah latihan dan pengembangan pekerja. Bagi organisasi/institusi yang sudah besar biasanya terdapat divisi khusus yang menguruskan latihan dan pengembangan pekerja. Hal ini penting karena, pekerja perlu mendapatkan haknya untuk mendapat pengetahuan, ilmu dan informasi khususnya untuk pekerjaan yang dikerjakan setiap hari. Perkembangan teknologi saat ini banyak membantu dalam proses kerja dapat berjalan dengan baik mulai dari komunikasi sehingga rapat/diskusi bisa dilakukan secara *online* dan tatap muka melalui dunia maya. Begitu juga dengan program pelatihan dan pengembangan bagi pekerja. Ada beberapa organisasi/institusi di Indonesia yang memberikan pelatihan secara *online*, seperti *Skill Academy*, *Pintaria*, *Pijarmahir*, *maubelajarapa*, dan *sekolahmu*.

Tidak dapat dipungkiri, pelatihan dan pengembangan pekerja saat diperlukan oleh seluruh pekerja dan kita semua, selain untuk pengembangan diri, hal ini juga bertujuan untuk membuat kompetensi dan *skill* yang dimiliki semakin lebih baik. Perkembangan teknologi yang begitu pesat sangat memberikan dampak terhadap pemberian/penyampaian pelatihan dan pengembangan.

B. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan

Pelatihan merupakan upaya terencana oleh organisasi/institusi untuk memfasilitasi pembelajaran pekerja tentang kompetensi yang

berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk keberhasilan pekerjaan. Pelatihan pekerja menurut Sikula (2011) adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana pekerja mempelajari pengetahuan dan kemampuan teknis untuk tujuan tertentu.

Definisi pelatihan kerja di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yaitu keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Pengembangan merupakan pendidikan formal, pengalaman kerja, dan penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu pekerja tampil efektif dalam pekerjaan saat ini atau di masa depan. Pengembangan bisa dikatakan sebagai proses mempersiapkan pekerja sebagai individu untuk memegang tanggung jawab berbeda atau lebih besar. Baik dalam bentuk pengetahuan maupun keterampilan yang baru. Pengembangan merupakan investasi dan faktor untuk retensi pekerja di organisasi/institusi. Investasi ini berdampak pada keterlibatan dan produktivitas pekerja serta memberikan kesan juga kepada kesuksesan organisasi/institusi.

C. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan menekankan pada perbaikan kinerja individu organisasi/institusi. Karena organisasi/institusi memerlukan pekerja dengan kinerja yang sangat baik. Keduanya juga memberikan pengetahuan praktis untuk menambah kapabilitas, meningkatkan

kinerja, dan membantu pekerja untuk mengurangi kesalahan dalam bekerja. Dari beberapa definisi sebelumnya, terdapat beberapa perbedaan di antara pelatihan dan pengembangan.

Tabel 1
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

	Pelatihan (<i>Training</i>)	Pengembangan (<i>Development</i>)
Tujuan	Persiapan pekerjaan saat ini	Persiapan untuk perubahan
Partisipasi	Diwajibkan (Required)	Sukarela (Voluntary)
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Fokus	Saat ini (Current)	Kedepan (Future)

Pelatihan tujuannya untuk meningkatkan penguasaan keahlian pekerja atas pekerjaan yang dilakukan saat ini. Sedangkan pengembangan, sifatnya lebih formal. Pengembangan ini menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus disiapkan bagi kepentingan jabatan baru di masa mendatang. Targetnya lebih luas dari pelatihan, karena tujuannya untuk melakukan antisipasi kemungkinan perubahan yang terjadi di masa depan.

D. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah agar pekerja menguasai kompetensi, peningkatan produktivitas, efisiensi dan menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan keterampilan dan keahlian yang telah dimiliki menjadi hal penting yang harus dilakukan organisasi/institusi agar dapat berkompetisi

dengan memiliki keunggulan kompetitif dari sumber daya manusia. Tujuan pelatihan dan pengembangan diantaranya adalah:

1. Menciptakan kondisi kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan;
2. Meningkatkan produktivitas;
3. Memperbaiki kualitas;
4. Meningkatkan retensi pekerja; dan
5. Transfer keahlian dan kaderisasi.

E. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat yang terasa bagi organisasi/institusi ketika secara berkala mengadakan program pelatihan dan pengembangan pekerja adalah terwujudnya sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih efisien, keterlibatan kerja yang tinggi, dan kompetitif. Manfaat pelatihan dan pengembangan pekerja yang bisa diperoleh organisasi/institusi:

1. Retensi pekerja yang positif

Pekerja yang mendapatkan program pelatihan dan pengembangan pekerja akan lebih loyal terhadap organisasi/institusi.

2. Meningkatkan keterlibatan dan pemberdayaan pekerja

Tidak berkembangnya keahlian dalam bekerja, akan memberikan rasa bosan kepada pekerja. Hal ini akan merugikan organisasi/institusi, karena rasa bosan ini akan membuat pekerja melakukan kebiasaan kerja yang negatif dan tidak produktif. Kegiatan pelatihan dan pengembangan yang rutin dilakukan, akan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mengembangkan potensinya dan memberikan kesempatan juga kepada pekerja untuk terlibat. Dengan keterlibatan dan pemberdayaan pekerja ini, akan memberikan semangat, rasa percaya diri, dan inisiatif oleh pekerja dalam melaksanakan aktivitas rutinnya.

3. Menyiapkan pemimpin-pemimpin di masa depan

Program pelatihan dan pengembangan pekerja membantu organisasi/institusi menemukan bakat-bakat kepemimpinan baru. Organisasi/institusi yang memiliki program pengembangan kepemimpinan akan mempersiapkan individu-individu yang memiliki bakat terbaik untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

F. Tahapan Pelatihan dan Pengembangan

1. *Assesment*

Asesmen (*Assessment*) merupakan tahapan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan oleh organisasi/institusi. Tahapan ini dilakukan agar program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tepat sasaran dan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan strategi yang telah ditentukan oleh organisasi/institusi.

Asesmen bisa dilakukan melalui *Training Need Analysis* (TNA). TNA merupakan analisis yang dilakukan untuk menentukan pelatihan apa yang diperlukan/dibutuhkan oleh organisasi/institusi. Tujuan adanya TNA diantaranya adalah:

- a. Mengelakkan pelatihan yang dijalankan hanya sebatas memenuhi kewajiban, tetapi memang hal yang diperlukan.
- b. Memberikan informasi mengenai keadaan dan iklim organisasi/institusi.
- c. Menargetkan area/bidang yang paling membutuhkan.

Selain itu, bagaimana proses identifikasi yang kita bisa lakukan untuk mencari tahu pelatihan yang diperlukan oleh organisasi/

institusi? Terdapat beberapa tanda awal yang menunjukkan bahwa identifikasi perlu dilakukan. Diantaranya keluhan dari staf dan pelanggan, kualitas pekerjaan yang buruk, kesalahan yang sering terjadi, perubahan staf yang besar, target tidak tercapai, konflik di antara staf, dan peralatan kerja yang baru. Setelah identifikasi dilakukan, bisa juga untuk mengecek dan mengumpulkan informasi yang berkaitan berkaitan dengan:

- a. Peran dan proses pekerjaan.
- b. Frekuensi dan daftar tugas.
- c. Permasalahan, kesulitan, dan tingkat kepentingan tugas tersebut.

Selanjutnya adalah, bagaimana TNA dilakukan?. Ada beberapa tahapan untuk melakukan *Training Need Analysis* (TNA):

- a. Dokumentasikan permasalahannya (*document the problem*).
- b. Selidiki permasalahannya (*investigate the problem*).
- c. Rencanakan analisis kebutuhan (*plan the needs analysis*).
- d. Pilih tekniknya (*select the technique*).
- e. Lakukan analisis (*conduct the analysis*).
- f. Menganalisis data (*analyse the data*).
- g. Laporkan temuan (*report the findings*).

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa teknik untuk melaksanakan TNA, di antaranya; wawancara, kuesioner/survei, berdasarkan deskripsi dan spesifikasi kerja, peristiwa/kejadian penting, atau buku log dan catatan sekolah.

2. Design

Design merupakan proses dalam menyusun rencana pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Dimulai dari proses

menentukan objektif pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan, membuat materinya, memilih pembicara/pemateri yang sesuai, memilih metode pelatihan dan pengembangan yang lakukan. Setelah itu, menjadwalkan program pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan. Tentunya tahapan *design* ini dilakukan setelah dilakukan proses *assessment* dan TNA dilakukan. Adapun tahapan yang perlu dilakukan dalam proses *design* adalah:

a. Penentuan objektif pelatihan dan pengembangan

Tahap awal dalam proses *design* adalah perlu ditentukan objektif pelatihan dan pengembangan yang ingin dilakukan. Objektif ini akan menentukan arah dan tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Semakin jelas dan terarah objektifnya, maka potensi untuk rencana atau pelaksanaan pelatihan dan pengembangan untuk tepat sasaran semakin lebih tinggi. Objektif pelatihan tentu perlu sesuai juga dengan kebutuhan yang ada di organisasi, dan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi/institusi.

b. Membuat materi pelatihan dan pengembangan

Tahapan selanjutnya adalah penyusunan materi pelatihan dan pengembangan yang ingin dilaksanakan. Kesesuaian materi sangat penting untuk mencapai tujuan dan objektif yang diinginkan. Yang perlu dilakukan untuk pembuatan materi adalah penentuan KSA (*Knowledge, Skill, Ability*) yang ingin dicapai dalam pelatihan dan pengembangan yang ingin dilakukan. Setelah ditentukan KSA yang diinginkan, baru disusun/dibuat materi pelatihan yang diperlukan. Lalu bagaimana cara mengetahui KSA?. Ada beberapa pendekatan yang bisa dilakukan untuk mencari tahu KSA dari bidang, pekerjaan atau posisi dari sebuah jabatan. Yang pertama,

bisa mendapatkan informasi KSA dari pekerja/individu di posisi tersebut yang memiliki prestasi dan kinerja yang sangat baik. Yang kedua, bisa mendapatkan informasi dari proses *benchmarking* yang dilakukan dengan organisasi/institusi yang lain. Selain itu bisa juga mendapatkan informasi dari dokumen rencana pengembangan SDM di organisasi/institusi tersebut.

c. Pemilihan pembicara/pemateri yang sesuai

Faktor pembicara sering kali menjadi daya tarik dan alasan untuk individu/pekerja mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sehingga pemilihan pembicara dalam kesuksesan sebuah pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh yang besar. Bagaimana pembicara yang diinginkan oleh pekerja/peserta pelatihan?. Tentunya pembicara yang menguasai materi dan juga mampu menyampaikan materi dengan sangat baik dan menyenangkan. Oleh karena itu, ketepatan dalam pemilihan pembicara ini merupakan hal yang penting. Bagaimana mencari tahu pembicara yang diinginkan/disenangi oleh pekerja/peserta pelatihan?. Dalam proses TNA bisa juga ditanyakan usulan pembicara/pemateri yang diinginkan, rekomendasi dari pekerja yang menguasai bidang tersebut, selain itu bisa juga melalui proses *brainstorming*, *FGD (Focus Group Discussion)* dengan pekerja di organisasi/institusi, ataupun melalui hasil penilaian/evaluasi dari pelatihan yang sebelumnya.

d. Penentuan metode pelatihan dan pengembangan

Untuk metode pelatihan dan pengembangan yang ingin dilakukan bisa secara *on job training* (latihan ditempat kerja) dan *off the job training* (latihan diluar tempat kerja). Pelatihan secara *on job training* bisa dilakukan seperti *coaching/mentoring*, diskusi kelompok, rotasi kerja, dan *internship*

(magang). Sedangkan *off the job training* bisa dilakukan seperti seminar, *simulation training*, menghadiri *workshop/training* di luar organisasi/institusi. Metode yang akan dipilih tentunya akan menyesuaikan dengan kondisi dan keperluan yang ada di organisasi/institusi. Namun dengan perkembangan teknologi saat ini, telah banyak perkembangan dalam metode yang bisa dilakukan untuk pelatihan dan pengembangan pekerja.

- e. Penentuan jadwal dan tempat pelatihan dan pengembangan
Tahapan yang terakhir adalah penentuan jadwal dan tempat pelatihan dan pengembangan. Yang diinginkan oleh organisasi/institusi adalah seluruh pekerja yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan bisa menghadiri seluruh rangkaian kegiatan pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, pemilihan jadwal dan tempat merupakan hal yang penting. Tentunya keinginan tiap pekerja berbeda-beda. Ada yang menginginkan pelatihan itu dilakukan di hari dan waktu jam kerja, ada juga yang menginginkan setelah waktu jam kerja agar pekerjaannya tidak terganggu. Apabila pelatihannya di luar kota atau luar negeri ada yang menginginkan di hari dan waktu jam kerja, agar hari liburnya tidak terganggu. Ada juga yang menginginkan pelatihan yang di luar kota atau luar negeri di waktu libur, agar hujung minggunya ada kegiatan. Dengan adanya perbedaan ini, organisasi/institusi perlu mencari strategi yang tepat agar menentukan waktu pelatihan yang mayoritas disenangi oleh pekerja. Sehingga apabila ditugaskan atau diminta mengikuti pelatihan, pekerja dalam kondisi yang senang dan materi pelatihan yang diberikan mungkin akan lebih mudah diterima. Selain itu, pemilihan tempat pelatihan juga memberikan pengaruh dalam pelatihan dan pengembangan yang dilakukan. Dalam interaksi sehari-

hari, organisasi/organisasi/institusi bisa saja mendapatkan informasi tempat pelatihan yang disenangi oleh pekerja. Ataupun bisa juga dilakukan melalui dengan pendekatan *brainstorming*, *FGD* (*Focus Group Discussion*) dengan pekerja di organisasi/institusi.

3. *Implementation*

Implementasi (*implementation*) merupakan pelaksanaan dari rencana yang telah disusun dalam tahapan *design*/perencanaan. Dalam implementasi ini, perlu dipersiapkan juga rencana kedua ataupun tindakan perbaikan apabila pada saat pelaksanaannya tidak sesuai dengan *design* yang telah dilakukan karena adanya hambatan atau kendala yang tidak diinginkan.

4. *Evaluation*

Tahapan evaluasi (*evaluation*) merupakan tahapan yang penting di dalam pelatihan dan pengembangan pekerja. Salah satu model evaluasi yang populer adalah model evaluasi Kirkpatrick. Terdapat 4 (empat) tahapan, yakni tahap reaksi, tahap pembelajaran, tahap perilaku, dan tahap hasil. Evaluasi ditahap reaksi dan tahap pembelajaran bisa dilakukan saat kegiatan pelatihan dan pengembangan dilakukan. Sedangkan evaluasi untuk tahap perilaku dan hasil dilakukan setelah pelatihan dan pengembangan dilaksanakan.

a. Tahap reaksi

Dalam tahapan ini bertujuan untuk mencari tahu seberapa penting program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan bagi pekerja. Penilaian dilakukan untuk mengukur keterlibatan pekerja selama program berlangsung, tingkat keaktifan, bagaimana reaksi pekerja terhadap materi

pelatihan tersebut. Oleh karena itu, perlu disusun pertanyaan yang bisa memancing umpan balik yang diinginkan. Seperti contohnya, apa saja kekurangan dan kelebihan dari program pelatihan dan pengembangan yang tadi anda ikuti?. Apakah ada mendapatkan manfaat dari kegiatan ini?, dan pertanyaan lainnya.

b. Tahap pembelajaran

Tahapan ini bertujuan untuk mencari informasi bagaimana pekerja bisa meningkatkan keahlian, sikap, pengetahuan, kepercayaan diri, dan komitmen mereka dalam melakukan pekerjaannya. Setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Cara yang biasa digunakan untuk evaluasi dalam tahap pembelajaran adalah melalui tes di awal pelatihan dan di akhir pelatihan. Melalui hasil tes, dapat dibandingkan hasilnya, apakah ada perubahan dan peningkatan dari hasil mengikuti pelatihan dan pengembangan atau tidak.

c. Tahap perilaku

Tahapan ini untuk melihat sejauh mana pekerja mengaplikasikan hasil program pelatihan dan pengembangan yang di ikuti kedalam pekerjaannya sehari-hari di tempat kerja. Proses ini memerlukan waktu yang panjang setelah pelatihan. Bisa berminggu-minggu dan berbulan-bulan.

d. Tahap hasil

Tahap hasil ini merupakan perubahan/hasil akhir yang dikehendaki oleh organisasi/institusi dari program pelatihan dan pengembangan pekerja. Hasil yang diukur adalah pencapaian individu/masing-masing pekerja dan pencapaian organisasi/institusi secara keseluruhan. Program pelatihan dan pengembangan secara berkala, bisa menjadi cara/solusi untuk mengembangkan dan meningkatkan modal intelektual

organisasi/institusi. Karena apabila memiliki pekerja dengan kemampuan dan keahlian yang baik, secara tidak langsung akan meningkatkan juga reputasi dari organisasi/institusi.

G. Contoh Program Pelatihan dan Pengembangan

Dalam setiap organisasi/institusi biasanya memiliki rencana pelatihan dan pengembangan dalam setiap jangka waktu (perbulan/pertahun). Walaupun demikian, terdapat beberapa contoh pelatihan yang biasanya dilakukan oleh organisasi/institusi, di antaranya:

1. Pelatihan untuk pekerja yang baru bergabung/*Onboard*

Organisasi/institusi akan memberi apapun yang pekerja butuhkan untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya. Di dalam kegiatan ini, terdapat juga sesi untuk memperkenalkan pekerja baru kepada struktur organisasi organisasi/institusi, tujuan, proses, prosedur, aturan, prinsip, norma, harapan, kontrol, dan sistem yang berlaku di organisasi/institusi.

2. Pelatihan persiapan masa pensiun

Beberapa organisasi/institusi memiliki program pelatihan untuk persiapan masa pensiun pekerjanya. Tujuannya adalah agar pekerja memiliki aktivitas/kegiatan yang bisa dijalankan apabila telah memasuki masa pensiun. Perubahan kebiasaan dari yang biasanya wajib datang ke kantor tiap hari menjadi tidak wajib/tidak perlu, tentu akan memberikan perubahan yang sangat drastis. Oleh karena itu, 1-2 tahun sebelum pensiun biasanya perusahaan telah mempersiapkan dan merencanakan pelatihan ini untuk pekerja.

3. Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang lanjutan (S2, S3 atau Pendidikan lainnya)

Kesempatan pengembangan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang lanjutan (S2, S3 atau Pendidikan lainnya) diberikan juga oleh beberapa organisasi/institusi untuk pekerjanya. Hal ini memberikan efek positif kepada pekerja. Selain bisa meningkatkan loyalitas terhadap organisasi/institusi, aktivitas ini juga bisa memberikan suasana/lingkungan baru bagi pekerja untuk melakukan pengembangan diri.

Rangkuman

Berbicara mengenai MSDM tidak saja mengenai perekrutan sampai pada penilaian kinerja pekerja saja, tetapi juga berbicara mengenai pelatihan dan pengembangan pekerjanya sebagai wujud penguasaan keahlian pekerjanya pada bidang-bidang tertentu. Melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM, maka diharapkan pekerja dapat lebih berkualitas; produktif dan bekerja lebih positif. Semakin baik kinerja para pekerjanya, pada akhirnya institusi/organisasi akan terbantu dalam menemukan para pemimpin-pemimpin baru yang berbakat.

Daftar Pustaka

- Noe, Raymond. (2016). *Employee Training & Development*. McGraw Hill.
- Sikula, Andrew E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

<https://presenta.co.id/artikel/pelatihan-dan-pengembangan-pekerja/>

BAB 6

KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Dr. Indra Budi Sumantoro, S.Pd., M.M.
Dewan Jaminan Sosial Nasional

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Kompensasi Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Tujuan Kompensasi
3. Jenis-jenis Kompensasi
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi

A. Pendahuluan

Kompensasi berperan penting pada seluruh sistem imbalan suatu organisasi (Dubois, Rothwell, Stern, dan Kemp, 2004: 167). Bab ini mengulas kompensasi mulai dari pengertian, tujuan, dan jenis-jenis kompensasi, hingga faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi. Dari materi bab ini, Pembaca diharapkan dapat mengerti dan memahami kompensasi secara komprehensif dan sistematis.

B. Pengertian Kompensasi Sumber Daya Manusia Pendidikan

Dessler (2005: 415) mengatakan bahwa kompensasi karyawan adalah seluruh bentuk gaji atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan berasal dari pemberi kerjanya yang terdiri atas kompensasi langsung seperti gaji, tunjangan, insentif, komisi, dan bonus, serta kompensasi tidak langsung dalam bentuk manfaat keuangan seperti asuransi. Adapun Patnaik dan Padhi (2012: 39) mendefinisikan kompensasi sebagai pendekatan sistematis dalam memberikan nilai moneter kepada karyawan sebagai imbalan atas performa pekerjaannya.

Dari kedua definisi di atas, pada prinsipnya kompensasi adalah seluruh imbalan yang diberikan pemberi kerja kepada pekerja dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan kependidikan atas pekerjaan yang dilakukan berupa uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung.

C. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi adalah sebagai pengganti atas jerih payah yang telah dilakukan pekerja dalam memenuhi tuntutan pekerjaan yang diminta pemberi kerja. Jerih payah tersebut tidak hanya mencakup imbal jasa yang langsung diterima pekerja seperti gaji, namun juga termasuk penggantian atas kerugian dan penurunan kualitas atau depresiasi pada diri pekerja, baik secara fisik maupun mental yang diterima atau akan diterima pekerja sebagai akibat dari melaksanakan pekerjaannya. Contoh dari penggantian atas kerugian misalnya tunjangan kemahalan di daerah dengan inflasi tinggi. Sementara contoh dari penggantian atas depresiasi misalnya iuran yang dibayar oleh pemberi kerja pada program jaminan kesehatan.

D. Jenis-Jenis Kompensasi

Dalam sub-bab ini dibahas mengenai jenis-jenis kompensasi meliputi kompensasi pada masa aktif dan kompensasi pada masa non-aktif. Beberapa pandangan ada yang mengistilahkan kompensasi pada masa aktif sebagai kompensasi yang diterima langsung. Sedangkan untuk kompensasi pada masa non-aktif diistilahkan sebagai kompensasi yang diterima tidak langsung. Pembahasan masing-masing jenis kompensasi dalam sub-bab ini diterangkan secara deduktif atau dari yang sifatnya umum menuju ke yang sifatnya khusus.

1. Kompensasi pada Masa Aktif

Kompensasi pada masa aktif adalah kompensasi yang diterima secara langsung oleh pekerja pada saat masih aktif bekerja. Setidaknya terdapat beberapa jenis kompensasi pada masa aktif yaitu kompensasi yang diberikan secara tunai dan non-tunai sebagaimana dijelaskan secara rinci pada sub-sub bab sebagai berikut.

a. Tunai

Berdasarkan 2 (dua) jenis hubungan kerja antara pekerja dan pemberi kerja yaitu reguler dan non-reguler, maka pembahasan mengenai kompensasi tunai pada bagian ini dibagi pula menjadi reguler dan non-reguler. Hubungan kerja yang sifatnya reguler misalnya seperti sistem kepegawaian tetap (*open-ended employment*), kontrak, dan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Sementara hubungan kerja yang sifatnya non-reguler contohnya Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT), kemitraan (*gig economy*), dan jasa berdasarkan waktu kerja dan hasil kerja.

b. Reguler

Pada hubungan kerja yang sifatnya reguler, setidaknya terdapat 2 (dua) jenis kompensasi, yaitu gaji skala tunggal dan gaji skala majemuk. Gaji skala tunggal adalah gaji yang diberikan dalam bentuk tunggal, sedangkan gaji skala majemuk adalah gaji yang diberikan dalam bentuk beberapa komponen yang terdiri atas gaji pokok, tunjangan, insentif, dan bonus.

1) Gaji Skala Tunggal

Gaji skala tunggal yang sering diistilahkan sebagai *single pay* atau *single salary* adalah gaji yang di dalamnya sudah mencakup seluruh aspek yang menjadi dasar dalam penentuan gaji tersebut. Seluruh aspek tersebut termuat di dalam bobot jabatan atau *job weight*.. Bobot pada tiap jabatan diwujudkan dalam bentuk angka/poin yang didapat dari pembobotan jabatan yang menggunakan sistem angka atau *point system*. Dalam melakukan pembobotan jabatan menggunakan *point system*, terdapat beberapa pendekatan yang dipakai seperti *competency based human resource management* (CBHRM), *factor evaluation system* (FES),

dan *Hay job evaluation system*. Setelah bobot jabatan didapat, biasanya tidak langsung dilakukan penentuan harga jabatan atau *job pricing*, namun didahului dengan pemeringkatan jabatan atau *job grading*. Tujuan dari dilakukannya *job grading* yang mengelompokkan bobot jabatan ke dalam peringkat berjenjang (*grade*) adalah untuk mencegah terjadinya ketimpangan yang terlampau tinggi antara harga jabatan yang terendah dan harga jabatan yang tertinggi. Setelah peringkat jabatan didapat, maka pada tahap terakhir dilakukan penentuan harga jabatan (*job pricing*). *Job pricing* didapat dari hasil perkalian antara bobot jabatan pada tiap peringkat jabatan dengan indeks yang didapat dari hasil pembagian antara upah minimum dengan bobot jabatan terendah. Keseluruh proses ini merupakan bagian dari evaluasi jabatan (*job evaluation*). Adamus (2009: 1) mengatakan bahwa evaluasi jabatan merupakan poin krusial dalam Manajemen SDM dan hasilnya secara khusus digunakan untuk menciptakan sistem remunerasi dimana merupakan proses pengambilan keputusan dalam membedakan kompensasi tiap pekerjaan/jabatan.

2) Gaji Skala Majemuk

Gaji skala majemuk atau diistilahkan sebagai *multi salary* atau *multi pay* terdiri atas beberapa komponen, yaitu gaji pokok, tunjangan, insentif, dan bonus. Berbeda dengan gaji skala tunggal yang di dalamnya memuat seluruh aspek yang menentukan besarnya secara sekaligus, gaji skala majemuk dipisahkan bagian-bagiannya dan dibagi berdasarkan fungsinya. Di Indonesia, penerapan gaji skala majemuk lebih banyak diterapkan ketimbang penerapan gaji skala tunggal. Berikut ini adalah beberapa komponen gaji skala majemuk beserta pembahasannya.

a) Gaji Pokok

Gaji pokok adalah komponen dasar dari gaji skala majemuk. Fungsi gaji pokok adalah memberikan perlindungan pendapatan agar pekerja dapat mencukupi kebutuhan pokoknya. Terdapat batas bawah dan batas atas dalam penentuan gaji pokok. Dalam hal penentuan batas bawah, idealnya gaji pokok terendah mengacu pada upah minimum domisili pekerja karena upah minimum ditetapkan oleh pemerintah setempat berdasarkan kebutuhan hidup layak (KHL), sehingga sudah sepantasnya serendah-rendahnya penghasilan pekerja adalah tidak lebih rendah dari KHL. Untuk penentuan batas atas, salah satu pendekatan yang bisa digunakan adalah menggunakan penghasilan tidak kena pajak (PTKP) sebagai acuan. Oleh karenanya rentang gaji pokok yang idealnya ditetapkan adalah mulai dari upah minimum hingga PTKP. Rentang gaji pokok bisa dibagi berdasarkan kepangkatan dan masa kerja sesuai kebutuhan karakteristik kepegawaian, misalnya untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS), dimana Pemerintah mengapresiasi aspek pengabdian.

b) Tunjangan

Tunjangan/*allowance* adalah kompensasi pengganti yang diberikan secara langsung kepada pekerja atas kerugian yang diterimanya sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Misalnya tunjangan kemahalan yang diberikan kepada pekerja yang bekerja di wilayah dengan inflasi tinggi akibat masih rendahnya pembangunan di wilayah tersebut. Contoh lain misalnya tunjangan radiasi nuklir bagi prana nuklir. Namun

dalam praktiknya, ada jenis tunjangan yang fungsinya bukan sebagai kompensasi kerugian pekerja seperti tunjangan kinerja yang lebih tepat disebut sebagai insentif, dan tunjangan keluarga yang sebenarnya sudah masuk di dalam cakupan dari gaji pokok.

c) Insentif

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pekerja sesuai capaian targetnya. Tujuannya adalah sebagai *reward* untuk merangsang pekerja mencapai atau melebihi target kinerjanya. Penetapan insentif mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) pekerja. Ketika pekerja mencapai target kinerja, maka diberikan insentif sebesar 100% dari yang ditetapkan. Begitu pula jika pekerja melebihi target, maka insentif yang diberikan pun melebihi 100% dari yang ditetapkan. Sebaliknya jika pekerja tidak mencapai target kinerja, maka insentif yang diberikan kurang dari 100% yang ditetapkan, dimana hal ini merupakan *punishment* bagi pekerja yang tidak mencapai target kinerja. Penetapan besaran insentif ada yang mengadopsi proses evaluasi jabatan yang kemudian harga jabatannya dikurangi gaji pokok dan tunjangan-tunjangan.

d) Bonus

Bonus biasanya diberikan oleh organisasi berbasis keuntungan seperti perusahaan kepada karyawannya. Tujuannya adalah sebagai stimulus bagi seluruh karyawan di perusahaan tersebut untuk mencapai keuntungan yang maksimal. Selain itu, bonus juga diberikan dalam rangka membangun loyalitas karyawan. Perusahaan menetapkan bonus berdasarkan target kinerja

perusahaan, terutama dalam bentuk capaian keuntungan. Jika keuntungan yang didapat melebihi capaian target, maka kelebihan itu dibagi oleh perusahaan kepada para karyawan sesuai mekanisme yang berlaku di perusahaan, seperti misalnya berdasarkan kontribusi dari tiap unit dan tiap karyawan.

c. Non-Reguler

Hubungan kerja non-reguler juga memiliki sistem kompensasi sesuai dengan karakteristik dan kebutuhannya. Dalam sistem kompensasi non-reguler, setidaknya terdapat 2 (dua) jenis kompensasi, yakni bayaran paruh waktu, uang lembur, dan komisi/honorarium sebagaimana dijelaskan berikut ini.

1) Bayaran Paruh Waktu

Bayaran paruh waktu yang ditujukan bagi pegawai paruh waktu (*part-time workers*) idealnya ditetapkan per jam seperti yang diterapkan di beberapa negara maju yang memiliki kebijakan pengupahan per jam. Dalam konteks penetapan per jam, kementerian tenaga kerja sebagai regulator dapat menggunakan metode evaluasi jabatan sebagaimana diadopsi dalam menentukan harga jabatan pada sistem gaji skala tunggal yang kemudian dibagi dari per bulan menjadi per hari kerja dan per jam kerja.

2) Uang Lembur

Lembur merupakan kelebihan jam kerja yang sifatnya situasional diakibatkan oleh tingginya beban kerja. Pembayaran uang lembur dapat mengadopsi imbalan per jam sebagaimana diterapkan pada imbalan paruh waktu.

3) Komisi/Honorarium

Komisi/honorarium diberikan sebagai balas jasa atas kegiatan yang sifatnya jangka pendek. Dalam tataran

praktis, penetapan komisi/honorarium yang berlaku di instansi pemerintah mengacu pada peraturan menteri keuangan yang mengatur mengenai standar biaya umum. Sementara di institusi swasta banyak yang mengacu pada perbandingan antar penyedia jasa menggunakan metode *benchmarking* dengan memilih penyedia jasa mana yang paling efektif dan efisien (kualitas baik dengan harga yang masih terjangkau). Salah satu metode yang dapat dipertimbangkan adalah dengan mengadopsi evaluasi jabatan yang kemudian harga jabatannya dibagi menjadi per jam sebagaimana dapat dilakukan pula pada penentuan kompensasi bagi *part-time workers*.

d. Non-Tunai

Selain kompensasi dalam bentuk tunai, kompensasi pada masa aktif atau yang diberikan secara langsung dapat juga diberikan secara non-tunai. Setidaknya ada 3 (tiga) jenis kompensasi non-tunai yang yaitu berbentuk natura, fasilitas, dan penghargaan saat aktif.

1) Natura

Natura diberikan dalam bentuk barang yang biasanya terkait dengan kebutuhan pokok, misalnya beras/makanan dan pakaian. Ada juga dalam praktiknya yang mengkonversikan ke tunai dan diberi label tunjangan beras dan uang lauk pauk. Tujuannya adalah untuk menunjang kebutuhan hidup sehari-hari, dimana sebenarnya sudah tercakup dalam gaji pokok.

2) Fasilitas

Fasilitas diberikan terkait dengan jabatan yang diemban dalam rangka operasional pekerjaan dan merupakan inventaris kantor seperti rumah dinas dan kendaraan dinas.

Jika tidak lagi menjabat, maka fasilitas wajib dikembalikan kepada kantor.

3) Penghargaan Saat Aktif

Penghargaan saat aktif diberikan dalam rangka memperkuat semangat kerja dan membangun kebanggaan serta loyalitas yang lebih tinggi pada pekerja. Beberapa penghargaan saat aktif diberikan dalam bentuk tanda jasa, piagam, dan plakat.

2. Kompensasi pada Masa Non-Aktif

Kompensasi pada masa non-aktif diberikan dalam bentuk tunai, jasa, dan/atau barang yang pembiayaannya bersifat tidak langsung, misalnya didanai melalui iuran seperti program jaminan sosial, asuransi kesehatan, dan dana pensiun, atau dibayarkan/diberikan pemberi kerja pada dibutuhkan. Kompensasi ini diberikan sebagai pengganti atas depresiasi yang dialami pekerja akibat dari pelaksanaan dalam pekerjaannya. Ada 4 (empat) jenis kompensasi pada masa non-aktif yaitu jaminan sosial, manfaat karyawan, kompensasi PHK, dan penghargaan purna tugas.

a. Jaminan Sosial

Jaminan sosial merupakan program negara yang diamanatkan Deklarasi HAM PBB, Konvensi ILO Nomor 102 Tahun 1952, serta Pasal 28H ayat (3) dan Pasal 34 ayat (2) UUD 1945, UU SJSN, dan UU BPJS. Jaminan Sosial bersifat wajib bagi seluruh pekerja yang terdiri atas jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kehilangan pekerjaan, jaminan hari tua dan jaminan pensiun, serta jaminan kematian. Manfaat jaminan sosial melindungi pekerja dan ahli warisnya pada saat pekerja mengalami sakit, kecelakaan kerja, di-PHK, memasuki usia lanjut, dan meninggal dunia. Cakupan manfaat jaminan sosial adalah kebutuhan dasar hidup yang layak. Pemberi kerja dan pekerja mengiur pada program jaminan sosial.

b. Manfaat Karyawan

Selain jaminan sosial yang sifatnya wajib, pemberi kerja dapat menyelenggarakan program manfaat karyawan yang mencakup asuransi kesehatan tambahan, dana pensiun pemberi kerja, dan manfaat karyawan lainnya. Tujuan dari program manfaat karyawan berbeda dari jaminan sosial. Bila pada jaminan sosial tujuannya adalah sebagai bentuk Negara melindungi rakyatnya, maka tujuan dari program manfaat karyawan adalah sebagai *sweetener* bagi orang-orang terbaik yang ada di pasar kerja agar tertarik bekerja di perusahaan, mempertahankan loyalitas pegawai dalam rangka mencegah *turn over* karyawan, dan memberikan perlindungan atas risiko yang bersifat khusus dan tidak masuk dalam cakupan manfaat jaminan sosial. Pembiayaannya dapat bersumber dari pemberi kerja atau kontribusi bersama antara pemberi kerja dan pekerja.

c. Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Kompensasi pada masa non-aktif lainnya adalah kompensasi PHK yang terdiri dari pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak sebagaimana diatur dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Selain itu, juga ada uang pisah yang diperuntukan bagi pekerja yang tidak memenuhi syarat untuk mendapatkan pesangon, serta uang tunggu yang diperuntukan bagi PNS yang diberhentikan karena perampangan organisasi berdasarkan ketentuan PP Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS.

d. Penghargaan Purna Tugas

Terakhir adalah penghargaan purna tugas yang diberikan dalam bentuk tanda jasa, piagam, dan/atau plakat. Selain itu, penghargaan purna tugas juga dapat diberikan dalam bentuk

dukungan pemakaman, seperti upacara pemakaman bagi aparat TNI/Polri dan Pejabat Negara. Dalam praktiknya, dukungan pemakaman sebagai bentuk penghargaan juga ada yang diberikan secara tunai seperti uang duka dan biaya pemakaman bagi ahli waris dari pekerja.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi

Di sektor swasta, penetapan kompensasi dipengaruhi jenis bidang usaha, jumlah dan kualitas pegawai, serta anggaran. Semakin padat karya bidang usaha, semakin tinggi biaya SDM, sehingga produktivitas pegawai yang tinggi dengan keuntungan yang besar menjadi syarat utama dalam sektor padat karya agar perusahaan mampu membayar kompensasi yang adil dan layak. Dari sisi belanja pegawai, Biswas (2012: 7) mengungkapkan pada tataran praktis sering terjadi perbedaan penentuan beberapa komponen belanja pegawai, dimana ada yang dikategorikan sebagai belanja modal dan belanja operasional. Pada sektor pendidikan di Indonesia, masih banyak institusi yang memberikan kompensasi jauh dari layak kepada guru honorer. Salah satu penyebabnya adalah kompleksnya proses birokrasi pengajuan formasi CPNS guru dari tingkat sekolah sampai pada kementerian yang menyebabkan kekurangan jumlah guru PNS di sekolah-sekolah, namun di sisi lain kebutuhan akan guru sudah sangat mendesak, sehingga direkrutlah tenaga honorer yang dibiayai dari pos anggaran yang bukan merupakan belanja pegawai, dan oleh karenanya kemudian menyebabkan ketidakjelasan dan ketidakpastian kompensasi bagi guru honorer.

Rangkuman

Kompensasi adalah seluruh imbalan berupa uang atau barang yang diberikan pemberi kerja kepada pekerja. Tujuannya adalah sebagai pengganti atas jerih payah yang telah dilakukan pekerja. Kompensasi meliputi kompensasi masa aktif, terdiri atas reguler meliputi gaji skala tunggal dan majemuk, dan non-reguler mencakup paruh waktu, uang lembur, dan komisi, serta kompensasi masa non-aktif seperti jaminan sosial, manfaat karyawan, kompensasi PHK, dan penghargaan purna tugas. Penetapan kompensasi dipengaruhi jenis usaha, jumlah dan kualitas pegawai, serta anggaran.

Daftar Pustaka

- Adamus, Wiktor. (2009). *A New Method of Job Evaluation*. Poland: Jagiellonian University.
- Biswas, Bashker D. (2013). *Compensation and Benefit Design: Applying Finance and Accounting Principles to Global Human Recource Management Systems*. USA: FT Press.
- Dessler, Gary. (2005). *The Strategic Role of HRM*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dubois, David D., Rothwell, William J., Stern, Deborah Jo King., Kemp, Linda K. (2004). *Competency Based Human Resource Management*. California. Davies-Black Publishing.
- Patnaik, B. C. M., Padhi P. B. (2012). *Compensation Management: A Theoretical Preview*. Trans Asian Journal of Marketing & Management Research. Vol. 1. Page 1.

BAB 7

EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Jogie Suaduon, S.ST., M.Pd.
SMK Islam Hang Tuah Batam

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Tujuan Evaluasi Kinerja
3. Sasaran Evaluasi Kinerja
4. Prinsip Dasar Evaluasi Kinerja
5. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

A. Pendahuluan

Sebagai Tokoh Pendidikan di Indonesia, Ki Hajar Dewantara pernah mengatakan bahwa makna dari pendidikan itu sendiri adalah bagaimana anak-anak bisa memiliki pedoman dan arah dalam perkembangan tumbuh kembangnya sehingga dengan demikian hasil daripada pendidikan yang diterima oleh para peserta didik adalah penambahan ilmu dan adab yang membentuk siswa menjadi manusia yang berguna bagi seluruh lingkungan dimana dia berada, tujuan dari pendidikan itu sendiri adalah untuk memperoleh kepuasan dan kesenangan terhadap satunya pemikiran dan perbuatan.

Dalam prosesnya, gambaran peserta didik yang diharapkan seperti apa yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara belum dapat terwujud secara maksimal, salah satu penyebabnya adalah mutu dari para pengajar atau pendidik itu sendiri. Tidak banyak pendidik yang mampu menyusun skenario pembelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik dengan baik, sehingga target nilai dari capaian kompetensi yang telah ditetapkan dalam dokumen kurikulum sekolah tidak sepenuhnya bisa terimplementasikan.

Guru adalah salah satu SDM pendidikan dan merupakan aset yang memiliki keterampilan dalam mengatur dan mengembangkan sumber daya yang lain, seperti modal, teknologi dan organisasi. Perubahan modal, perkembangan teknologi serta penataan sistem organisasi yang menciptakan efisiensi dan efektifitas produksi sangat tergantung kepada kualitas SDM. Semakin baik kualitas SDM, maka perubahan pada potensi-potensi yang lain akan ikut berkembang, hal ini akan berimbas pada nilai dari organisasi secara total.

Sebagai aset dalam organisasi pendidikan, pendidik merupakan faktor utama yang perlu mendapatkan program pengembangan dalam rangka mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Hal ini juga

sesuai dengan pendapat para ahli manajemen yang menyatakan bahwa kunci dari organisasi itu sendiri adalah mempercayai anggota organisasi sebagai motor dalam menggerakkan roda visi dan misi mencapai tujuan yang diharapkan. Sehingga *mindset* atau cara pandang manajemen disebuah organisasi pendidikan harus bisa menerapkan program pendidikan dan pelatihan yang terukur bagi seluruh pendidik yang ada di organisasinya.

Pihak manajemen yang telah merumuskan tujuan lembaga pendidikan dan telah ditetapkan melalui visi dan misi satuan pendidikan perlu memperhatikan kinerja organisasi, karena kinerja merupakan indikator dari capaian program atau kegiatan yang telah disusun bersama dalam lembaga pendidikan itu sendiri, adapun capaian daripada kinerja sangat bergantung daripada peranan *stakeholder* baik di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Fungsi program atau kegiatan yang termasuk dalam kinerja organisasi adalah; bagaimana cara mengelola lembaga pendidikan, SDM, keuangan hingga operasional lembaga. Dari sekian banyak indikator, ada faktor yang dianggap sebagai penentu terhadap capaian kinerja lembaga pendidikan. Faktor *link & match* individu dengan tempat lingkungan pendidik bekerja merupakan faktor untuk bisa melihat capaian kinerja lembaga pendidikan.

B. Pengertian Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Pendidikan

1. Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *achievement* yang diartikan sebagai capaian atau prestasi pekerjaan, keterlaksanaan kerja, hasil pekerjaan dan tampilan pekerjaan. Adapun Menurut Snell, kinerja merupakan gabungan

dari elemen yang saling berkaitan, yaitu keahlian, usaha dan perilaku eksternal. Tingkat keahlian adalah modal awal yang dibawa individu ke lingkungan di mana individu tersebut bekerja. Longenecker mengatakan kontrol dari kinerja merupakan pengamatan organisasi terhadap ketetapan dalam mencapai hasil dan pelaksanaan kegiatan. Efektivitas ketetapan tujuan dan pelaksanaan kegiatan ini tergantung kepada SDM di suatu organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian di atas bisa disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kerelaan dari perorangan maupun organisasi agar dapat menjalankan perannya serta menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan sesuai yang dicita-citakan.

2. Kinerja SDM (Guru)

Undang-Undang Guru dan Dosen Bab VI tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, pasal 28 menjelaskan bahwa seorang guru harus memiliki sedikitnya empat kompetensi dasar yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Pemerintah sebagai *stakeholder* pendidikan, sudah membangun sebuah sistem/alat evaluasi bernama Penilaian Kinerja Guru (PKG). Hasil penilaian kinerja guru dapat mendeskripsikan kualitas kinerja guru di suatu satuan pendidikan, sehingga dapat menilai apakah kompetensi guru telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi Kinerja SDM

Dalam mengevaluasi kinerja SDM pendidikan, pihak manajemen perlu memahami bahwa kegiatan tersebut merupakan peran dan fungsi administrasi di lembaga, hal ini dijalankan agar semua tugas, tanggung jawab dan wewenang yang sudah dilimpahkan kepada personil telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan

bersama. Lembaga Pendidikan wajib memiliki Rencana Kegiatan & Anggaran Sekolah (RKAS) sebagai dasar melaksanakan program evaluasi kinerja, hal ini dimaksudkan agar setiap komponen memahami proses manajemen itu sendiri mulai dari penyusunan hingga pelaporan dan evaluasi. Adapun sukses dan lancarnya program evaluasi kinerja SDM ini sangat bergantung daripada komitmen, motivasi dan *leadership*.

Evaluasi kinerja SDM pada lembaga pendidikan biasa disebut dengan Penilaian Kinerja Guru (PKG). Penilaian dilakukan secara terukur terhadap kinerja pendidik dan potensi pendidik untuk dapat berkembang kedepannya. Adapun yang termasuk dalam penilaian kinerja antara lain capaian kerja, strategi kerja, dan perilaku kerja. Sedangkan yang termasuk dalam penilaian terhadap kemampuan untuk berkembang antara lain kreatifitas & capaian belajar maupun keahlian dalam pengembangan diri.

C. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tolak ukur capaian kinerja pada suatu organisasi terlihat pada kegiatan penyusunan program dan kontrol, adapun pelaksanaannya memerlukan arahan dan motivasi manajer dalam hal ini pimpinan sekolah terhadap SDM Pendidikan.

Rivai (2005) menyimpulkan tujuan penilaian kinerja yang banyak digunakan di Inggris Raya ialah untuk ;

1. Mengoptimalkan kinerja individu
2. Mematangkan tujuan lembaga
3. Memetakan kebutuhan pelatihan dan pendidikan.

D. Sasaran Evaluasi Kinerja

Seperti penjelasan sebelumnya evaluasi kinerja SDM pendidikan dikenal dengan adanya Penilaian Kinerja Guru (PKG). Tujuan dari PKG ini sendiri adalah untuk mengidentifikasi capaian guru dalam melaksanakan tugas yang diemban, hasil pekerjaan, perilaku kerja sesuai dengan rencana/program kerja yang disepakati. Hasil dari identifikasi ini digunakan untuk melihat capaian kerja dalam bentuk kualitas & kuantitas kerja, ketepatan waktu, etika profesi dan sebagainya.

Adapun sasaran dari evaluasi kinerja SDM pendidikan adalah terkait dengan keterampilan dan nilai yang disebut sebagai analisa kompetensi. Makna kompetensi dilihat pada ukuran perilaku dari satu peran yang membutuhkan manusia dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil yang terbaik. Karakter dari kompetensi bisa terlihat dengan membedakan antara peran yang diberikan terhadap individu itu sendiri, apakah dia sebagai anggota, *leader* maupun pengarah. Sehingga kompetensi bisa dikatakan sebagai keterampilan seseorang yang dimiliki dalam sebuah tugas dan memberikan kontribusi tinggi dalam proses dan kinerja program kegiatan yang dilaksanakan.

E. Prinsip Dasar Evaluasi Kinerja

Rivai (2005) mengatakan bahwa modal awal dalam proses penilaian kinerja yaitu adanya batasan penilaian, sasaran penilaian, keterampilan dan etika.

Adapun hal yang berhubungan dengan batasan penilaian kinerja yaitu:

1. Susunan dan deskripsi pekerjaan, yang merupakan arah dalam melaksanakan pekerjaan. Susunan dan deskripsi pekerjaan merupakan rambu-rambu dalam melaksanakan tugas, hubungan antar personil dan organisasi yang pada akhirnya adalah cara bagaimana mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk mempersiapkan susunan dan deskripsi pekerjaan adalah dengan membangun komunikasi antara manajer dan individu melalui daftar pertanyaan yang dipersiapkan, tujuannya adalah agar terjalin hubungan yang terbuka sehingga diharapkan tidak terjadi kesalahpahaman ketika melaksanakan pekerjaan ataupun ketika adanya tambahan pekerjaan baru.

F. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan melalui visi & misi disebuah lembaga pendidikan, pendidik merupakan aset utama yang sangat berperan. Untuk itu kinerja dari SDM pendidikan ini perlu mendapat perhatian serius, karena Kinerja SDM merupakan hasil dari proses atas rencana kegiatan yang telah disusun. Faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi atau bisa disebut faktor internal & eksternal menjadi variabel yang berpengaruh dalam tercapainya Kinerja SDM di Lembaga Pendidikan.

Dalam program evaluasi kinerja SDM, lembaga pendidikan harus mempertimbangkan juga aspek kemampuan finansial maupun nonfinansial SDM. Batas kewajaran dan kemampuan SDM menentukan bagaimana motivasi karyawan dapat terus terjaga selama melaksanakan tugas yang diberikan lembaga pendidikan kepada mereka. Pihak manajemen harus memahami bahwa kompensasi terhadap kinerja

SDM harus sesuai dan seimbang terhadap sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Keseimbangan dan kewajaran dalam pemberian tugas yang disesuaikan dengan kompensasi yang diterima oleh SDM perlu dipertimbangkan lembaga pendidikan yang tentu juga diimbangi dengan kemampuan dan peran SDM terhadap institusi. Hal ini tidak boleh diabaikan oleh lembaga pendidikan, mengingat kesepakatan lebih menekankan kepada hasil yang dicapai daripada proses yang ditetapkan.

Rangkuman

Lembaga pendidikan dibentuk sebagai organisasi yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Tujuan tersebut merupakan hasil dari Kinerja yang diciptakan oleh para pemangku kepentingan yang ada di dalam lembaga pendidikan. Pengelolaan SDM pendidikan yang baik akan berimbas terhadap tercapainya tujuan organisasi, diperlukan kerja keras dan kerja cerdas manajemen/pengelola lembaga pendidikan untuk menjamin agar kinerja SDM pendidikan dapat mencapai hasil yang diharapkan bersama.

Dengan demikian, evaluasi kinerja SDM pendidikan merupakan kegiatan kontrol dalam mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja bukan hanya memberi manfaat kepada organisasi saja tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat evaluasi kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pendidikan, meningkatkan dasar ketrampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan

berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya mutu.

Dalam menjalankan fungsi evaluasi kinerja SDM peran manajer sangatlah penting. Kebanyakan pimpinan organisasi lupa bahwa kunci eksekusi ada pada perubahan perilaku individu pada setiap prosesnya. Membentuk perubahan perilaku tentu bukan hal yang disukai bagi kebanyakan pemimpin, padahal perubahan perilaku secara natural akan tumbuh ketika individu memiliki komitmen dan merasa memiliki organisasi. Setiap pemimpin harus memiliki perspektif pembelajar untuk terus berkembang. Perspektif ini menunjukkan bahwa kemampuan SDM dan manajemen organisasi yang handal merupakan kunci bagi kemajuan kinerja organisasi, yang dalam hal ini adalah lembaga pendidikan.

Daftar Pustaka

- Agung. (2010). "Evaluasi Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Ditinjau Dari Persepsi Mahasiswa." 1–33.
- A. Noe, Raymond, et.al. (2000). *Human Resources Managemen Gaining Competitive Advantage*. Edited by Irwin. Mc.Grow Hill.
- Longenecker, J. G. & Pringle, C. D. (1991). *Management, 5 ed.* Columbus, Ohio: Merril Publishing Company .
- Mitchell, T. R. (1978). *People in Organizational Understanding The Behavior*, tejemah Sedarmayanti. Kogakhusa: McGraw-Hill.

- Hikam, Muhammad Agil Husnul. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Penilaian Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Ta'dibi* ISSN Vol.5. No. No.2: 78–89.
- Saputra, Bobby Wiryawan. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja. *Finance & Accounting Journal* 2. No. 2: 15–41.
- Sholahudin, Muhammad. (2013). Evaluasi Kinerja Guru” 1. No. 1: 123–44.
- Rivai, Veitzal dan Basri, Ahmad Fauzi Moc. (2005). *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Depok: Penerbit Rajawali Grafindo.
- Wexley dan Yukl. (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: PT. Bina Aksara.

BAB 8

PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Muhammad Munawir Pohan, M.Pd.
Institut Agama Islam Negeri Kerinci Jambi

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Tujuan Jenjang Karier
3. Tahapan Pengembangan Karier
4. Manfaat Pengembangan Karier dan Bentuk-bentuk Pengembangan Karier
5. Peran Organisasi dalam Pengembangan Karier

A. Pendahuluan

Program pengembangan karier dewasa ini sangat diperlukan di semua lini dan bidang termasuk dalam bidang pendidikan. Mengembangkan karier ialah kewajiban tiap pimpinan di suatu lembaga dengan itikad serta tujuan buat menolong dan membantu pegawai menganalisis keahlian serta atensi pada penyesuaian antara kebutuhan buat berkembang serta tumbuh dengan kebutuhan lembaga pembelajaran (Taufiqurokhman, 2009: 57).

Semakin bagus karier pegawai di suatu instansi, maka semakin baik pula nilai atau akreditasi instansi tersebut. Dengan program pengembangan karier yang dilakukan secara berkelanjutan, diharapkan menjadi motivasi dan daya tarik bagi pegawai baru ataupun pegawai yang motivasinya rendah. Bukan hanya pangkat atau jabatan saja yang naik, tetapi juga hak atau pendapatan juga semakin bertambah pula. Tentunya kesemuanya itu bukan perkara hal yang mudah. Banyak tahap-tahap dan persyaratan yang harus dipersiapkan oleh masing-masing pegawai di suatu instansi dalam pengembangan karier tersebut.

Apabila seorang membicarakan karier pada organisasi maupun lembaga, umumnya yang diartikan yakni totalitas pekerjaan yang dicoba serta jabatan yang diemban oleh seorang sepanjang ia bekerja. Prestasi dalam bekerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan sangat berfungsi berarti menempuh bermacam jalan karier yang dapat ditempuh seseorang. Berpijak dari anggapan ini, sangat masuk akal bila dalam kehidupan seseorang menanyakan seluruh yang berkaitan dengan kariernya. Sebagai contoh: (1) keahlian, pengetahuan serta keahlian apa yang wajib dimiliki karyawan supaya mencapai kemajuan pada kariernya?; (2) model promosi seperti apa berlaku di organisasi?; (3) bagaimana tipe pembelajaran serta

pelatihan untuk pegawai yang dipromosikan organisasi?; (4) apa sajakah keuntungan yang didapatkan apabila menempati jabatan? Tiap SDM selaku pegawai, hari awal bekerja hendak terus meneruskan bekerja sampai pegawai tersebut merambah masa pensiun. Perihal pegawai ataupun karyawan tersebut mau meniti karier dalam lembaga yang dimasukinya (Priyono & Marnis, 2008: 199).

Menurut Bratton & Jeffrey (1999: 179) manajemen karier merupakan rancangan dan implementasi proses organisasi yang memungkinkan karier individu untuk direncanakan dan dikelola dengan cara mengoptimalkan kebutuhan keduanya yaitu organisasi dan preferensi serta kemampuan individu pegawai atau karyawan. Dijelaskan juga bahwa salah satu bidang yang perlu diperiksa berkaitan dengan perubahan di tempat kerja yaitu bagaimana cara karier dikelola dan dikembangkan.

Melihat begitu pentingnya SDM bagi kemajuan instansi/lembaga, maka pimpinan instansi atau lembaga perlu memberikan perhatian yang serius terhadap sumber daya mereka. Instansi/lembaga sudah seharusnya menganggap bahwa sumber daya mereka adalah aset penting dan mitra dalam mengembangkan birokrasi yang mereka jalani. Pengakuan serta penghargaan dari instansi/lembaga terhadap upaya dan prestasi yang telah dilakukan pegawai dapat mendorong sumber daya manusia mereka untuk bekerja lebih baik lagi demi kemajuan instansi/lembaga (Ramli & Yudhistira, 2018: 811).

Nurmasari (2015: 268) berpendapat bahwa merencanakan dan mengembangkan karier adalah suatu proses perencanaan yang dapat memungkinkan para pegawai/karyawan untuk mengenali sasaran-sasaran karier serta jalur-jalur yang dapat menuju ke sasaran/tujuan tersebut. Program-program merencanakan dan mengembangkan karier memberikan kesempatan pada para pegawai/karyawan untuk mencari minat, keinginan dan pilihan karier mereka di instansi/

lembaga, karena dengan proses ini pegawai/karyawan dapat mencari cara untuk membenahi diri dalam upaya mengembangkan keahlian serta kemampuannya untuk mencapai posisi yang diinginkan. Oleh sebab itu, pimpinan harus dengan sungguh-sungguh memperhatikan serta memperlakukan pegawai/karyawan dengan menghargai potensi prestasi yang dimilikinya. Dengan menggunakan arah dan jalur proses serta pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara pegawai/karyawan dengan instansi/lembaga yang saling menguntungkan. Pengembangan karier hendaknya memberikan kepastian kepada pegawai/karyawan agar lebih transparan dan terjamin serta bisa menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, serta pengabdian pegawai/karyawan pada posisi tugas dan pekerjaan yang diemban.

B. Pengertian Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Pendidikan

Decenzo & Robbins (2010: 210) menjelaskan istilah karier mempunyai banyak arti. Dalam penggunaan populer berarti kemajuan atau kariernya meningkat atau stabilitas dari waktu ke waktu. Kami mendefinisikan karier sebagai pola pengalaman terkait dengan pekerjaan yang menjangkau jalan hidup seseorang. Oleh sebab itu, pekerjaan jenis apa pun, dibayar ataupun tidak, yang dikejar pada waktu yang lama, dapat dianggap sebagai karier. Selain pekerjaan formal, karier dapat mencakup tugas sekolah, pekerjaan rumah tangga, atau sukarelawan kerja. Berikutnya, kesuksesan karier tidak hanya didefinisikan secara objektif, dalam hal promosi, tetapi juga secara subjektif dalam hal kepuasan.

Lebih lanjut Priyono & Marnis (2008:180) menjelaskan elemen objektif yaitu berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan

ataupun posisi jabatan yang ditentukan oleh sebuah organisasi. Sedangkan elemen subjektif merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola karier dengan mengubah lingkungan objektif atau merubah cara pandang yang subjektif tentang suatu situasi. Tidak hanya itu definisi karier bukan mensyaratkan kalau kedudukan pekerjaan seseorang menjadi fungsi yang profesional, normal pada pekerjaan ataupun organisasi, dan senantiasa berhubungan dengan ciri pergerakan ke atas. Walaupun demikian, penjelasan tersebut pula membetulkan adanya seseorang untuk bekerja pada organisasi yang merupakan pergerakan ke atas.

Pengembangan karier merupakan suatu proses mengenali potensi karier pegawai/karyawan dan materi serta mengimplementasikan cara yang tepat untuk dapat mengembangkan potensi secara umum (Sunnyoto, 2015: 184). Selanjutnya Ramli & Yudhistira, (2018: 812) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan kegiatan kepegawaian yang membantu pegawai/karyawan merencanakan karier masa depan mereka pada instansi/lembaga agar pegawai/karyawan tersebut dapat mengembangkan dirinya secara maksimal.

Menurut Martoyo (2007: 74) pengembangan karier adalah kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu instansi/lembaga dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam instansi/lembaga yang bersangkutan. Selanjutnya Martoyo menjelaskan pengembangan karier merupakan tanggung jawab instansi/lembaga yang menyiapkan pegawai/karyawan dengan kualifikasi serta pengalaman tertentu, agar supaya pada saat yang dibutuhkan, instansi/lembaga sudah mempunyai pegawai/karyawan dengan kualifikasi tertentu. Pengembangan karier (*career development*) terdiri dari aktivitas-aktivitas untuk persiapan seseorang pada kemajuan jalur karier yang telah direncanakan (Nurmasari, 2015: 274).

Siagian (2007: 215) mengemukakan pengembangan karier merupakan pribadi yang berubah dilaksanakan oleh seseorang dalam pencapaian perencanaan karier yang sudah dibuat. Marwansyah (2014:208) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan aktivitas pengembangan diri yang dapat dilalui seseorang pada perencanaan kariernya. Selanjutnya Priyono & Marnis (2008: 202) mengungkapkan bahwa karier yang dikembangkan merupakan strategi yang diambil instansi/lembaga pada kepastian bahwa orang dengan pengalaman yang tepat, instansi/lembaga memang betul-betul membutuhkan.

Dari penjelasan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu aktivitas seseorang dalam meningkatkan berbagai potensi yang dimiliki oleh pegawai/karyawan sehingga pegawai/karyawan tersebut terbantu dalam merencanakan untuk menaikkan kariernya di masa depan.

C. Tujuan Jenjang Karier

Tujuan pengembangan karier menurut Taufiqurokhman (2009: 57) adalah diantaranya: (1) persamaan karir; (2) masalah pengawasan; (3) sadar pada kesempatan yang ada; (4) atensi pegawai; (5) kebahagiaan karier; (6) pengembangan pegawai yang bisa dipromosikan; dan (7) menyaring potensi pegawai/karyawan. Mangkunegara (2007: 77) menjelaskan tujuan pengembangan karier yaitu: (1) menolong pada pencapaian tujuan; (2) memperlihatkan hubungan kesejahteraan pegawai yang lebih tinggi; (3) menolong pegawai menyadari potensi diri mereka; (4) memperkuat hubungan antara pegawai dengan instansi/lembaga; (5) pembuktian tanggung jawab sosial dengan menciptakan iklim kerja yang positif sehingga pegawai/karyawan memiliki mental yang kuat; dan (6) membantu memperkuat pelaksanaan program-program instansi/lembaga.

D. Tahapan Pengembangan Karier

Tahapan pengembangan karier diantaranya yaitu:

1. Karier pertama yaitu tahap pertama di mana seseorang melintasi instansi/lembaga. Pegawai pada tahap masuk berusaha mendapatkan cerminan nyata berkenaan dengan instansi/lembaga, serta mencari pekerjaan yang sesuai bidang, pengalaman nyata, serta minatnya.
2. Karier pertengahan yaitu tahap di mana setiap individu akan mengalami masa transisi ataupun berubah pada karier mereka. Pada tahap pertengahan tersebut, pegawai memeriksa ulang hasil pencapaian sampai pada saat itu dan memungkinkan untuk dapat tercapai karier dan tujuan hidupnya di masa yang akan datang.
3. Karier terakhir yaitu pada tahap ini merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan serta pensiun dini (Samsudin, 2010: 142).

Nurmasari (2015: 275) menjelaskan beberapa tahapan pengembangan karier antara lain:

1. Karier awal, yaitu menekankan pada perhatian dalam memperoleh jaminan atau terpenuhinya kebutuhan di tahun awal pekerjaannya.
2. Karier pertengahan, terdiri dari pengalaman baru, contohnya penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari instansi/lembaga lain, kesempatan untuk jenjang instansi/lembaga yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi instansi/lembaga.
3. Karier akhir, yaitu tahap memberikan pelatihan pada generasi yang akan datang, beban kerja yang berkurang, atau mendelegasikan tugas fase akhir serta menyiapkan diri untuk memasuki masa pensiun.

E. Manfaat Pengembangan Karier dan Bentuk-Bentuk Pengembangan Karier

Muspawi (2017: 121) menjelaskan pengembangan karier mempunyai manfaat diantaranya:

1. Peningkatan kemampuan pegawai yaitu mengembangkan karier dengan Diklat, lebih meningkatkan kemampuan pengetahuan serta *skill* pegawai yang bisa disumbangkan dalam sebuah organisasi.
2. Peningkatan persediaan pegawai yang berkemampuan. Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari pada sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga dapat memudahkan pimpinan (manajemen) instansi/lembaga untuk menempatkan pegawai dalam pekerjaan yang lebih tepat.

Nurmasari (2015: 280) menjelaskan bahwa pengembangan karier dapat bermanfaat bagi organisasi maupun pegawai/karyawan.

1. Bagi organisasi, pengembangan karier bermanfaat untuk:
 - a. Menjamin ketersediaan bakat.
 - b. Peningkatan keahlian organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan pegawai yang berprestasi.
 - c. Menjamin supaya kelompok minoritas serta perempuan memiliki peluang yang sama dalam peningkatan karier.
 - d. Berkurang rasa jenuh pegawai.
 - e. Menekankan terdapatnya keanekaragaman budaya dalam organisasi.
 - f. Peningkatan nama baik suatu organisasi.
2. Untuk pegawai, pengembangan karier sangat identik dengan keberhasilan, oleh sebab itu pengembangan karier berguna untuk:
 - a. Memakai kemampuan pegawai dengan seluruhnya.
 - b. Menaikkan tantangan dalam bekerja.

- c. Menaikkan otonomi.
- d. Peningkatan rasa tanggung jawab.

Bentuk-bentuk pengembangan karier seperti yang dijelaskan oleh Sugiharjo, (2017: 447) diantaranya: (1) diklat, yaitu aktivitas lembaga yang dimaksudkan dalam perbaikan serta pengembangan sikap, tingkah laku, *skill*, serta pengetahuan pegawai selaras dengan cita-cita dari instansi/lembaga; (2) promosi, yaitu perubahan posisi dari level yang rendah ke level yang lebih tinggi, perubahan ini diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial; dan (3) mutasi, yaitu proses kegiatan pengembangan posisi ataupun status pegawai di dalam sebuah organisasi.

F. Peran Organisasi dalam Pengembangan Karier

Manajemen karier yaitu menyeimbangkan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi. Hal ini bagian dari perencanaan SDM. Oleh karena itu, manajemen karier menggambarkan praktek perkembangan serta proses yang dilakukan orang tersebut ketika mencari tujuan khusus pekerjaan mereka dari waktu ke waktu. Dari perspektif organisasi, manajemen karier menggambarkan kebijakan dan praktik yang dilakukan untuk memastikan bahwa kebutuhan jangka pendek, menengah dan panjang jumlahnya sesuai dari orang-orang yang terlatih serta mampu yang dibutuhkan oleh organisasi di semua jenjang tersedia secara internal. Oleh sebab itu, manajemen karier memiliki peran utama dalam merekrut pegawai/karyawan berkaliber tinggi melalui pengembangan karier dan peluang yang ditawarkan oleh organisasi menemukan bahwa aspirasi pribadi mereka sesuai dengan aspirasi organisasi (Martin, 2010: 42).

King (2004) menjelaskan beberapa prinsip yang diklaim mendukung penyediaan manajemen karier yang efektif dalam suatu organisasi diantaranya:

1. Pesan yang konsisten tentang peluang dan niat karier dikumpulkan oleh individu dari berbagai sumber termasuk juga dari pimpinan mereka, spesialis sumber daya manusia, dan praktik instansi atau lembaga. Informasi yang konsisten perlu dipastikan agar peluang yang potensial yang tidak realistis dinaikkan.
2. Manajemen karier proaktif yaitu tindakan penyeimbangan yang didasarkan pada cakupan asumsi yang luas. Hal ini diperlukan untuk mengambil praktek manajemen karier dan persyaratan organisasi dengan menjadi proaktif dengan cara menyelaraskan pegawai/karyawan dan peluang.
3. Kolaboratif, hal ini membutuhkan pimpinan dan pegawai/karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai kebutuhan dan harapan bagi kedua belah pihak.
4. Dinamis, yaitu kebutuhan untuk melenturkan praktik manajemen karier dan kompromi atas pilihan karier untuk memenuhi kebutuhan serta harapan pegawai/karyawan dan organisasi saat keadaan menjadi berubah.
5. Keterlibatan pimpinan hanya dapat dicapai bila pegawai/karyawan memastikan pimpinan menanggapi dengan serius serta siap untuk menyediakan dukungan yang memadai.
6. Integrasi dengan instansi/lembaga dan strategi sumber daya manusia bila manajemen karier tidak efektif terkait dengan strategi lain maka akan tampak mendukung beberapa orang terpilih karena alasan yang tidak berhubungan dengan bakat, potensi atau kebutuhan instansi/lembaga.

Decenzo & Robbins (2010: 211) berasumsi bahwa sebuah organisasi telah menyediakan program pengembangan pegawai/karyawan yang ekstensif, mengapa harus mempertimbangkan program pengembangan karier juga? Jangka panjang fokus karier harus meningkatkan efektivitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Lebih khusus lagi, beberapa hasil yang positif dapat diperoleh dari rancangan program pengembangan karier.

Prosedur perencanaan karier didasarkan pada apa yang dibutuhkan organisasi. Akan tetapi mereka harus menyadari bahwa kebutuhan organisasi tidak akan terpenuhi jika kebutuhan pegawai/karyawan diabaikan. Perencanaan karier harus memperhatikan manajemen perbedaan. Oleh sebab itu, rencana karier harus mengakui beberapa hal:

1. Anggota organisasi harus mendapatkan pengakuan sebagai individu.
2. Individu lebih termotivasi dari pada organisasi yang menanggapi kebutuhan akan aspirasi mereka.
3. Individu bisa tumbuh, berubah serta mencari arah baru bila mereka diberi peluang dan dukungan (Armstrong, 1999: 564).

Rangkuman

Pengembangan karier merupakan suatu aktivitas seseorang dalam meningkatkan berbagai potensi yang dimiliki oleh pegawai/karyawan sehingga pegawai/karyawan tersebut terbantu dalam merencanakan untuk menaikkan kariernya di masa depan.

Tujuan pengembangan karier yaitu: (1) menolong pada pencapaian tujuan; (2) memperlihatkan kesejahteraan pegawai yang lebih tinggi; (3) menolong pegawai menyadari potensi diri mereka; (4) memperkuat hubungan antara pegawai dengan instansi/lembaga;

- (5) pembuktian tanggung jawab sosial dengan menciptakan iklim kerja yang positif sehingga pegawai memiliki mental yang kuat; dan
- (6) menolong memperkokoh pelaksanaan program instansi/lembaga.

Tahap mengembangkan karier antara lain: karier awal, karier pertengahan, dan karier akhir. Pengembangan karier mempunyai manfaat diantaranya: (1) meningkatkan kemampuan karyawan; dan (2) meningkatkan persediaan pegawai/karyawan yang berkemampuan. Bentuk mengembangkan karier diantaranya: diklat, promosi, dan mutasi.

Prosedur perencanaan karier didasarkan pada apa yang dibutuhkan organisasi. Akan tetapi mereka harus menyadari bahwa kebutuhan organisasi tidak akan terpenuhi jika kebutuhan pegawai/karyawan diabaikan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (1999). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Bratton, J., & Jeffrey, G. (1999). *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Macmillan Pres Ltd.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- King, Z. (2004). *Career Management*. London: CIPD.
- Mangkunegara, A. A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: Sage Publications Ltd.

- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Muspawi, M. (2017). Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(1), 114–122.
- Nurmasari, S. (2015). PERANAN PENTING PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(2), 268–281.
- Priyono & Marnis. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 811–816.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: CV. Pustaka Setia.
- Siagian, P. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiharjo, R. J. (2017). Pengaruh perencanaan karir, pengembangan karir karyawan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada jambuluwuk puncak resort r. *Joko Sugiharjo Dan Rustinah*, 3(03), 444–454.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

BAB 9

KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Iwan Siswanto, M.Pd.

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Auliaurrasyidin Tembilahan

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja
3. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja
4. Indikator Kepuasan Kerja

A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam sebuah lembaga pendidikan. Pengelolaan SDM yang baik tentunya dapat meningkatkan motivasi pendidik dan pada akhirnya menghasilkan kinerja pendidik yang optimal. Oleh karena itu, sudah menjadi keharusan bagi lembaga pendidikan untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pendidik, dan salah satunya yaitu faktor kepuasan kerja.

Pendidik yang merasa bahagia, dihargai, serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri, tentunya pendidik akan memusatkan perhatian dan menunjukkan performa kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Maka sejauh mana lembaga pendidikan tersebut mampu mewujudkan apa yang menjadi harapan dan tuntutan para pendidik, sehingga pekerjaan itu akan terasa memuaskan bagi dirinya. Setiap pendidik dalam lembaga pendidikan dipastikan memiliki kebutuhan dan harapan masing-masing, beberapa di antara mereka sadar akan hal tersebut, sedangkan yang lain tidak menyadarinya.

Pendidik yang memiliki derajat kepuasan kerja tinggi lebih mungkin memiliki sikap komitmen, berkontribusi serta berdedikasi tinggi terhadap institusi dan pada akhirnya akan memiliki motivasi kerja tinggi dalam upaya mencapai visi misi lembaga pendidikannya. Sebaliknya, jika pendidik merasakan ketidakpuasan dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku-perilaku yang merugikan lembaga pendidikan seperti melakukan *turnover*, serta menurunnya kedisiplinan dan motivasi kerja pendidik.

B. Pengertian Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia Pendidikan

Istilah kepuasan kerja telah banyak didefinisikan oleh berbagai pakar dengan menggunakan sudut pandang masing-masing yang berbeda pula. Namun pendapat-pendapat tersebut tidaklah saling bertentangan, melainkan saling melengkapi.

Menurut Colquitt, dkk., (2015: 105) kepuasan kerja merupakan derajat kebahagiaan yang didapatkan melalui hasil evaluasi pekerjaan ataupun dari pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menggambarkan tentang perasaan yang dirasakan terhadap pekerjaannya serta apa yang mereka pikirkan terhadap pekerjaannya.

Sedangkan Robbins dan Judge (2015: 46) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif terhadap pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristiknya. Jadi bisa dikatakan jika seorang pendidik memiliki derajat kepuasan kerja yang tinggi maka mereka memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seorang pendidik yang memiliki derajat kepuasan kerja yang rendah maka memiliki perasaan negatif. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, serta memenuhi standar kinerja, dan hidup dengan kondisi kerja kurang ideal dan lain sebagainya.

Hal senada dengan McShane dan Glinow (2010: 108) memberikan definisi terhadap kepuasan kerja merupakan bentuk penilaian pekerja terhadap pekerjaannya dan karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja yang dirasakan.

Dari beberapa pendapat di atas, sekiranya dapat disintesisakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja adalah derajat rasa bahagia yang

didapatkan seorang pendidik sebagai hasil evaluasi positif terhadap pekerjaannya serta lingkungan mereka bekerja. Dengan kata lain, seorang pendidik akan mendapatkan perasaan positif, baik terhadap tugas pekerjaan maupun lingkungan kerjanya ketika mereka dapat merasakan kepuasan kerja yang tinggi terlebih dahulu. Begitu juga sebaliknya, pendidik akan mendapatkan perasaan negatif terhadap bagian tugas pekerjaannya dan maupun lingkungan kerjanya ketika mereka tidak mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2015:120) menyebutkan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pegawai dan faktor pekerjaan.

1. Faktor pegawai, merupakan faktor internal yang ada pada diri pendidik itu sendiri meliputi; kepribadian, kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, merupakan faktor eksternal yang pendidik rasakan dalam lingkungan kerja meliputi; jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Sedangkan Robbins & Judge (2015: 50) menyebutkan lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu; pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Hal senada dengan pendapat Luthans dalam Umar (2005: 36) bahwa faktor yang mempengaruhi

kepuasan kerja, yaitu: Pembayaran (gaji dan upah), pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, penyeliaan (supervisi) dan rekan kerja.

Pendapat yang tidak jauh berbeda dengan pernyataan di atas diungkapkan oleh Munandar (2012: 357) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya: Tingkat tantangan mental, gaji penghasilan atau jasa imbalan yang dirasakan adil, penyeliaan/pengawasan, rekan sejawat dan kondisi kerja yang menunjang. Begitu juga pendapat George (2012: 76) menjelaskan empat faktor penentu kepuasan kerja yang menyebabkan pegawai merasa puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya, yaitu: Kepribadian, nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial.

D. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Apa yang akan terjadi ketika para pendidik bekerja dengan sepenuh hati, dan ketika pendidik bekerja tidak dengan sepenuh hati. Dalam Munandar (2012: 367) dan Wibowo (2013: 144-145) menjelaskan dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam *Model EVLN*, yaitu *Exit, Voice, Loyalty, Neglect*. Penjelasan dari empat respon pendidik terhadap ketidakpuasan kerja sebagai berikut:

1. *Exit* (keluar). Reaksi yang ditunjukkan dengan tindakan langsung oleh pendidik dengan cara mereka mengundurkan diri ataupun meninggalkan organisasi.
2. *Voice* (suara). Reaksi suara ditunjukkan dengan tindakan pendidik yang berusaha memperbaiki keadaan secara aktif dan konstruktif dengan cara mereka mengajak untuk berdiskusi dengan pimpinan tentang permasalahan yang ada serta menganjurkan untuk perbaikan bentuk kerja sama dengan bawahan.

3. *Loyalty* (kesetiaan). Reaksi kesetiaan menunjukkan sikap pendidik yang pasif akan tetapi masih memiliki sikap optimis menunggu keadaan membaik, dengan cara mereka berusaha memberikan solusi ketika lembaganya mengalami sebuah permasalahan dari luar dan masih memberi kepercayaan terhadap lembaga dan manajemennya dalam menyelesaikan sebuah permasalahan dengan baik dan benar.
4. *Neglect* (pengabaian). Reaksi pengabaian ditunjukkan dengan sikap pasif pendidik dengan membiarkan keadaan lembaga semakin memburuk, dengan cara mereka sengaja datang terlambat ataupun sengaja tidak masuk, serta tidak adanya motivasi untuk perkembangan lembaga akan tetapi sikap acuh tak acuh yang mereka tonjolkan.

Perilaku keluar dan pengabaian merupakan variabel kinerja, yaitu produktivitas, kemangkiran, dan pergantian. Akan tetapi model ini berkembang terhadap reaksi pendidik berbentuk *voice* dan *loyalty*, tindakan yang masih memberikan kepercayaan kepada lembaga untuk menyelesaikan permasalahan sambil mengharapkan akan tercapainya kepuasan dalam bekerja.

Lebih lanjut, Robbins membahas secara jelas tentang kepuasan dan ketidakpuasan kerja di lingkungan kerja, yaitu:

1. Kepuasan kerja dan kinerja

Seorang pendidik yang merasa senang dengan pekerjaannya besar kemungkinan adalah pendidik yang produktif. Studi tentang kepuasan kerja dan produktivitas kerja secara keseluruhan menunjukkan bahwa apabila pendidik lebih banyak memiliki kepuasan kerja tinggi maka lebih cenderung efektif dibandingkan dengan pendidik yang sedikit memiliki kepuasannya.

2. Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pendidik yang puas akan terlihat dari berbicara positif mengenai organisasinya, membantu rekan kerja, dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya. Tentunya hal demikian disebabkan mereka ingin membalas pengalaman positifnya. Riset menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan OCB. (Hoffman, 2007: 556). Pendidik yang merasa pekerjaannya banyak dibantu oleh rekan kerjanya akan lebih cenderung dengan tindakan yang membantu, sebaliknya ketika pendidik mempunyai hubungan yang tidak harmonis dengan teman kerja maka sangat kecil kemungkinan akan melakukan hal tersebut.

Para pendidik ketika mereka mendapatkan kondisi hati yang baik, tidak menutup kemungkinan mereka akan terlibat lebih dekat dalam OCB. Individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu juga lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang kemudian mengarahkan mereka untuk terlibat lebih banyak dalam OCB. (Ilies, 2009: 575)

3. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan

Berprofesi sebagai seorang pendidik pasti menjalin komunikasi dengan pelanggan. Oleh sebab itu, pimpinan harus lebih memahami dan mengambil kebijakan tertentu yang tentunya kebijakan tersebut mampu menyenangkan pelanggan. Maka tidak berlebihan jika mengatakan bahwa pendidik yang puas dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kepuasan dan loyalitas para pelanggan mereka.

4. Kepuasan kerja dan ketidakhadiran (*absentism*) dan *turnover*

Seorang pendidik ketika kepuasan kerja dapat dirasakan maka perilaku menyimpang (seperti ketidakhadiran atau keinginan

untuk meninggalkan pekerjaan) akan dapat diatasi. Sebuah riset membuktikan bahwa derajat kepuasan kerja berkaitan erat dengan asumsi-asumsi untuk *turnover* dan keinginan tersebut berkaitan erat sekali dengan *turnover* secara permanen.

5. Kepuasan kerja dan perputaran pekerja

Hubungan antara kepuasan kerja dan perputaran pekerja lebih kuat dibandingkan antara kepuasan kerja dan *absentism* (Salgado, et.al, 2003: 1068-1081). Caughron menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan perputaran kerja juga dipengaruhi oleh alternatif prospek kerja. Ketidakpuasan pendidik akan kurang prediktif untuk perputaran pekerja ketika mereka mendapatkan penawaran kerja yang tidak sesuai dengan yang mereka inginkan, karena mereka menilai akan sulit untuk pindah jika peluang pekerjaan sedikit. Begitu juga ketika pendidik memiliki sumber daya manusia yang unggul, baik dalam kemampuan maupun pendidikan maka ketidakpuasan kerja lebih mungkin ditranslasikan ke dalam perputaran kerja karena mereka menilai lebih banyak alternatif pekerjaan ketika nanti mereka menginginkan perputaran kerja (Caughron, 2004: 451-487).

6. Kepuasan kerja dan penyimpangan di tempat kerja

Ketidakpuasan kerja serta sikap yang tidak harmonis dengan rekan kerja menyebabkan akan munculnya berbagai macam tindakan yang tidak diinginkan oleh lembaga, seperti keterlambatan, kemangkiran dan tindakan perusakan ataupun pencurian di tempat kerja. Tindakan ini merupakan bentuk tindakan penyimpangan di tempat kerja.

Ketika para pendidik tidak menyukai lingkungan kerjanya, mereka akan merespon dengan berbagai perilaku yang beragam, misalnya; seorang pendidik akan keluar, tidak menggunakan waktu bekerja sebagaimana mestinya, mengambil barang milik lembaga untuk kebutuhan pribadi, dan lain sebagainya.

E. Indikator Kepuasan Kerja

Muncul pertanyaan tentang komponen apa yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja serta apa indikator seorang pendidik dikatakan mendapatkan kepuasan kerja, sekiranya penjelasan beberapa pandangan para pakar di bawah ini dapat menjawabnya.

1. Hasibuan

Adapun indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014: 23) antara lain:

a. Kesetiaan

Kesetiaan ini mencakup setia terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasinya. Sikap ini dapat dilihat melalui perilaku pendidik yang bersedia untuk menjaga dan membela organisasi terhadap gangguan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.

b. Kemampuan

Kemampuan dapat dilihat melalui hasil kerja yang baik dan berkualitas oleh pendidik dalam melakukan pekerjaannya.

c. Kejujuran

Sikap kejujuran merupakan perilaku yang menunjukkan kesesuaian melaksanakan tugasnya dengan apa yang telah menjadi perjanjiannya dalam organisasi.

d. Kreatifitas

Kreatifitas merupakan kemampuan pendidik dalam mengembangkan kemampuan pendidik untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat menghasilkan produk yang bervariasi.

e. Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus mempunyai kepribadian tangguh, tidak gampang menyerah, bertanggung jawab, berwibawa, serta memiliki kemampuan memotivasi bawahannya agar

melakukan pekerjaan lebih efektif dan produktif.

f. Tingkat gaji

Banyak sedikitnya imbalan balas jasa (gaji) pendidik yang diterima harus setara dengan apa yang telah mereka korbankan segalanya demi untuk mengabdikan diri kepada lembaga pendidikan tempat mereka bekerja agar dapat merasakan kepuasan kerja.

g. Kepuasan kerja tidak langsung

Selain memberikan gaji terhadap tenaga pendidik yang telah dikorbankan untuk lembaga, seorang pimpinan juga harus memberikan apresiasi yang layak terhadap pikiran, waktu serta prestasi pendidik yang telah berdedikasi untuk kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan, agar supaya mereka mendapatkan kepuasan kerja secara tidak langsung.

h. Lingkungan kerja

Seorang pemimpin juga harus memperhatikan lingkungan kerja bawahannya, sehingga akan terciptanya lingkungan kerja yang asri, harmonis serta nyaman dan pada akhirnya para pendidik akan mendapatkan kepuasan kerja.

2. Colquitt, LePine, dan Wesson

Pandangan Colquitt, dkk., (2015: 137-140) kepuasan kerja memiliki dua unsur; *Pertama*, *Value Fulfillment* yaitu kepuasan kerja akan dapat dirasakan oleh pendidik apabila mereka dapat merasakan nilai sebagai pendidik dapat terpenuhi. *Kedua*, *Satisfaction with the Work it self* yaitu kepuasan kerja akan terjadi apabila pendidik itu dapat mempunyai perasaan senang terhadap pekerjaan itu sendiri. Lebih lanjut Colquitt, dkk., menjelaskan indikator kepuasan kerja, di antaranya: Gaji, Promosi, Pengawasan (supervisi), rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, *altruism*, status, dan lingkungan sosial.

Rangkuman

Kepuasan kerja pendidik merupakan derajat rasa bahagia yang didapatkan seorang pendidik sebagai hasil evaluasi positif terhadap pekerjaannya serta lingkungan mereka bekerja. Dengan kata lain, seorang pendidik akan mendapatkan perasaan positif, baik terhadap tugas pekerjaan maupun lingkungan kerjanya ketika mereka dapat merasakan kepuasan kerja yang tinggi terlebih dahulu. Begitu juga sebaliknya, pendidik akan mendapatkan perasaan negatif terhadap bagian tugas pekerjaannya dan maupun lingkungan kerjanya ketika mereka tidak mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja banyak dijelaskan oleh berbagai pakar dengan penekanan sudut pandang yang berbeda. Namun, pendapat tersebut tidak bertentangan satu dengan yang lainnya, melainkan saling melengkapi. Dampak dari ketidakpuasan kerja yaitu *Exit, Voice, Loyalty, Neglect*. Sedangkan indikator kepuasan kerja telah banyak dijelaskan oleh pakar di antaranya; gaji, promosi, pengawasan (supervisi), rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, kesetiaan, kemampuan, kejujuran, kreatifitas, keadilan dan status.

Daftar Pustaka

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- McShane, Steven L. & Mary Ann Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior*, 5thn Editions. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Robbins, Stephen A. (2002). *Essential of Organizational Behavior, Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi 5*. Terj. Halida & Dewi Sartika. Jakarta; Erlangga.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior; Perilaku Organisasi Edisi 16*. Terj. Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta; Salemba Empat.
- Umar, Husein. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Cetakan ke-4. Jakarta; Raja Grafindo Persada.

BAB 10

PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Aryadillah, S.Sos.I., M.M., M.I.Kom.
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Produktivitas Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas
3. Indikator Produktivitas
4. Upaya Peningkatan Produktivitas

A. Pendahuluan

Investasi paling berharga dalam sebuah organisasi, baik skala nasional atau internasional adalah manusia. Kunci keberhasilan organisasi agar mampu bertahan atau bahkan mengembangkan dirinya dengan baik adalah sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya yang mampu menyesuaikan standar kualifikasi baik *soft skill* maupun *hard skill*.

Konsep manusia sebagai sumber daya organisasi mampu meningkatkan tingkat produktivitas, moral kerja, serta potensi di dalam lembaga itu sendiri. Program riset dan pengembangan manusia berpendidikan tidak lagi soal jabatan atau dan pekerjaan, tetapi tentang meningkatkan cakrawala berpikir, paradigma, keterampilan dalam kerja bersama (*team work*), juga mengenai sikap menghadapi perubahan lingkungan (budaya organisasi).

Sebagai contoh sebuah organisasi yang rendah kinerja organisasinya, sebaiknya organisasi yang rendah tingkat produktivitasnya seyogyanya memiliki standar operasional yang menjadi acuan tiap-tiap pegawai. Organisasi mengenal *term Internationale Standard Organization (ISO)*, sebagai acuan semua sistem peraturannya, prosedur, kebijakan serta Kerangka Acuan Kerja (KAK) di suatu organisasi tersebut sehingga mencapai visi dan misi lembaga.

Standard Operasional Prosedural (SOP) yang dimiliki organisasi bersandar pada standar operasional nasional dan juga mengacu pada standar internasional. Inilah yang kemudian menjadi lahan tersendiri bagi kelompok-kelompok kecil dalam mengambil alih peranan dalam meningkatkan kompetensi bagi bakal calon pekerja atau sudah menjadi pegawai.

Tilaar (1999: 4) berpendapat bahwa di dalam struktur masyarakat kini (abad 21) manusia sebagai sumber daya unggul mampu

menghadapi persaingan dan atau masyarakat yang kompetitif serta menuntut mutu atau kualitas kehidupan yang lebih baik di dalam pelayanan maupun produk.

Mengembangkan manusia sebagai investasi (SDM) dalam *term* lain dikenal sebagai memenej personil (*personel developments*). Seseorang pakar di dalam manajemen, Flippo (1984) menyebut istilah tersebut sebagai *staff developments*.

Mengembangkan manusia sebagai sumber daya pada prosesnya tidak hanya mengandalkan penerapan berbagai fungsi administratif, yang mengembangkan manusia sebagai sumber daya (SDM) berdasarkan kebutuhan serta tujuan organisasi yang terikat dengan transisi efektivitas jabatan, mengembangkan pribadi, pengembangan keamanan, pengembangan professional serta kenyamanan dalam improvisasi sistem, improvisasi unit serta improvisasi pekerjaan (Castetter: 1981).

Selain usaha dalam meningkatkan produktivitas pada sumber daya manusia, perlu dipertimbangkan faktor lain, yakni organisasi itu sendiri dalam membangkitkan produktivitas sumber daya manusia dalam hal pendidikan, perlu adanya motivasi. Mc Clelland (Prabu, 2001: 103) berpendapat mengenai motif prestasi ialah mengenai dorongan di dalam diri personal demi melakukan, atau mengerjakan kegiatan juga tugas yang lebih baik. Demi mencapai prestasi kerja yang baik (kinerja yang produktif) dengan predikat begitu terpuji didasarkan pada pegawai yang akan mampu atau memiliki kondisi kinerja yang maksimal, bila memiliki motif prestasi yang tinggi.

Motif karyawan dalam prestasi perlu dimiliki, karena motif ini perlu ditumbuhkan, dikembangkan dari dalam diri dengan membentuk kekuatan diri serta bila iklim organisasi tidak mendukung, maka kinerja organisasi atau pencapaian kinerja manusia sebagai investasi cenderung merosot.

Motivasi merupakan proses dimana pemberian atau dorongan untuk bertindak demi mencapai atau meraih capaian kinerja tujuan yang diinginkannya. Pada kenyataannya motivasi merupakan manifestasi dari suatu motivasi jamak (teori), yaitu keinginan seseorang bekerja banyak ragamnya dan berbeda dengan manusia lainnya. *Term* ini disebut *satisfaction* atau kepuasan serta dorongan ini sering juga digunakan keliru.

Ketidakpuasan serta kepuasan personal (karyawan) secara pribadi berasal dari aksioma yang berdasarkan kepada perbandingan “yang diterima” dengan perbandingan “yang diharapkan” pegawai, dari kesenjangan antara *das sein* dan *das sollen* itulah yang memicu munculnya permasalahan dalam organisasi

Seperti mengenai pegawai yang memiliki keadaan psikologis yang kurang baik (*mood*), sehingga banyak yang menganggap pegawai tersebut malas, padahal apa yang diinginkan atau yang dipikirkan pegawai tidak selalu tepat.

Oleh sebab itu, banyak yang memandang bahwa motivasi sebagai hal yang pribadi (*private*), sehingga beberapa pemangku jabatan menganggap pegawai yang minim atau kurang motivasi dianggap sebagai pemalas.

Justifikasi seperti ini membuat seseorang menjadi malas, atau kurang motivasi. Dengan demikian, bila iklim di dalam organisasi mendukung serta kondusif, juga didorong melalui tingginya kinerja motivasi, boleh jadi akan terjalin hubungan yang sinergis terhadap kemampuan pegawai di instansi atau organisasi itu menjadi meningkat kualitasnya atau mutunya.

Namun demikian, yang biasa terjadi adalah organisasi atau instansi kurang peduli terhadap iklim di dalam organisasi, seperti situasi yang tidak lagi kondusif namun dipaksakan bagi tiap-tiap pegawai untuk terus produktif serta memiliki intensitas motivasi kerja

yang tinggi. Bila ini dilanjutkan, boleh jadi tiap pegawai memiliki kemampuan yang buruk bagi instansi atau organisasi tersebut.

Bila instansi atau organisasi hanya berpikir mengenai bagaimana meraih keuntungan yang besar, tapi kurang memperdulikan kesejahteraan pegawainya. Seperti kurang sesuainya pemberian minimum upah regional (UMR), pemberian jumlah kerja tinggi, penambahan jam kerja, atau minimnya pengetahuan dimiliki tiap karyawan mengenai *Standard Operasional Prosedur* (SOP), hal ini berdampak pada ketidaknyamanan pegawai serta menurunkan tingkat kinerja pegawai juga kinerja instansi ataupun organisasi. Investasi paling berharga dalam sebuah organisasi, baik skala nasional atau internasional adalah manusia. Kunci keberhasilan organisasi agar mampu bertahan atau bahkan mengembangkan dirinya dengan baik adalah sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya yang mampu menyesuaikan standar kualifikasi baik *soft skill* maupun *hard skill*.

Konsep manusia sebagai sumber daya organisasi mampu meningkatkan tingkat produktivitas, moral kerja, serta potensi di dalam lembaga itu sendiri. Program riset dan pengembangan manusia berpendidikan tidak lagi soal jabatan atau dan pekerjaan, tetapi tentang meningkatkan cakrawala berpikir, paradigma, keterampilan dalam kerja bersama (*team work*), juga mengenai sikap menghadapi perubahan lingkungan (budaya organisasi).

Sebagai contoh sebuah organisasi yang rendah kinerja organisasinya, sebaiknya organisasi yang rendah tingkat produktivitasnya seyogyanya memiliki standar operasional yang menjadi acuan tiap-tiap pegawai. Organisasi mengenal *term Internationale Standard Organization* (ISO), sebagai acuan semua sistem peraturannya, prosedur, kebijakan serta Kerangka Acuan Kerja (KAK) di suatu organisasi tersebut sehingga mencapai visi dan misi lembaga.

Standard Operasional Prosedural (SOP) yang dimiliki organisasi bersandar pada standar operasional nasional dan juga mengacu pada standar internasional. Inilah yang kemudian menjadi lahan tersendiri bagi kelompok-kelompok kecil dalam mengambil alih peranan dalam meningkatkan kompetensi bagi bakal calon pekerja atau sudah menjadi pegawai.

Tilaar (1999: 4) berpendapat bahwa di dalam struktur masyarakat kini (abad 21) manusia sebagai sumber daya unggul mampu menghadapi persaingan dan atau masyarakat yang kompetitif serta menuntut mutu atau kualitas kehidupan yang lebih baik di dalam pelayanan maupun produk.

Mengembangkan manusia sebagai investasi (SDM) dalam *term* lain dikenal sebagai memenej personil (*personel developments*). Seseorang pakar di dalam manajemen, Flippo (1984) menyebut istilah tersebut sebagai *staff developments*.

Mengembangkan manusia sebagai sumber daya pada prosesnya tidak hanya mengandalkan penerapan berbagai fungsi administratif, yang mengembangkan manusia sebagai sumber daya (SDM) berdasarkan kebutuhan serta tujuan organisasi yang terikat dengan transisi efektivitas jabatan, mengembangkan pribadi, pengembangan keamanan, pengembangan professional serta kenyamanan dalam improvisasi sistem, improvisasi unit serta improvisasi pekerjaan (Castetter: 1981).

Selain usaha dalam meningkatkan produktivitas pada sumber daya manusia, perlu dipertimbangkan faktor lain, yakni organisasi itu sendiri dalam membangkitkan produktivitas sumber daya manusia dalam hal pendidikan, perlu adanya motivasi. Mc Clelland (Prabu, 2001: 103) berpendapat mengenai motif prestasi ialah mengenai dorongan di dalam diri personal demi melakukan, atau mengerjakan kegiatan juga tugas yang lebih baik. Demi mencapai prestasi kerja

yang baik (kinerja yang produktif) dengan predikat begitu terpuji didasarkan pada pegawai yang akan mampu atau memiliki kondisi kinerja yang maksimal, bila memiliki motif prestasi yang tinggi.

Motif karyawan dalam prestasi perlu dimiliki, karena motif ini perlu ditumbuhkan, dikembangkan dari dalam diri dengan membentuk kekuatan diri serta bila iklim organisasi tidak mendukung, maka kinerja organisasi atau pencapaian kinerja manusia sebagai investasi cenderung merosot.

Motivasi merupakan proses dimana pemberian atau dorongan untuk bertindak demi mencapai atau meraih capaian kinerja tujuan yang diinginkannya. Pada kenyataannya motivasi merupakan manifestasi dari suatu motivasi jamak (teori), yaitu keinginan seseorang bekerja banyak ragamnya dan berbeda dengan manusia lainnya. *Term* ini disebut *satisfaction* atau kepuasan serta dorongan ini sering juga digunakan keliru.

Ketidakpuasan serta kepuasan personal (karyawan) secara pribadi berasal dari aksioma yang berdasarkan kepada perbandingan “yang diterima” dengan perbandingan “yang diharapkan” pegawai, dari kesenjangan antara *das sein* dan *das sollen* itulah yang memicu munculnya permasalahan dalam organisasi

Seperti mengenai pegawai yang memiliki keadaan psikologis yang kurang baik (*mood*), sehingga banyak yang menganggap pegawai tersebut malas, padahal apa yang diinginkan atau yang dipikirkan pegawai tidak selalu tepat.

Oleh sebab itu, banyak yang memandang bahwa motivasi sebagai hal yang pribadi (*private*), sehingga beberapa pemangku jabatan menganggap pegawai yang minim atau kurang motivasi dianggap sebagai pemalas.

Justifikasi seperti ini membuat seseorang menjadi malas, atau kurang motivasi. Dengan demikian, bila iklim di dalam organisasi

mendukung serta kondusif, juga didorong melalui tingginya kinerja motivasi, boleh jadi akan terjalin hubungan yang sinergis terhadap kemampuan pegawai di instansi atau organisasi itu menjadi meningkat kualitasnya atau mutunya.

Namun demikian, yang biasa terjadi adalah organisasi atau instansi kurang peduli terhadap iklim di dalam organisasi, seperti situasi yang tidak lagi kondusif namun dipaksakan bagi tiap-tiap pegawai untuk terus produktif serta memiliki intensitas motivasi kerja yang tinggi. Bila ini dilanjutkan, boleh jadi tiap pegawai memiliki kemampuan yang buruk bagi instansi atau organisasi tersebut.

Bila instansi atau organisasi hanya berpikir mengenai bagaimana meraih keuntungan yang besar, tapi kurang memperdulikan kesejahteraan pegawainya. Seperti kurang sesuainya pemberian minimum upah regional (UMR), pemberian jumlah kerja tinggi, penambahan jam kerja, atau minimnya pengetahuan dimiliki tiap karyawan mengenai *Standard Operasional Prosedur* (SOP), hal ini berdampak pada ketidaknyamanan pegawai serta menurunkan tingkat kinerja pegawai juga kinerja instansi ataupun organisasi.

B. Pengertian Produktivitas Sumber Daya Manusia Pendidikan

Produktivitas individu atau kelompok perlu ditingkatkan melalui pendidikan yang tepat-terap guna. Sebab teknologi dan manusia serta organisasi selalu berubah. Para pakar berpendapat bahwa produktivitas bermakna hasil dan mempertahankan biaya tetap, bekerja dengan benar, lebih keras, lebih cerdas atau penerapan baik demi meraih *ouput* atau hasil maksimal (Putti: 1985).

Pengertian produksi berlainan dengan pengertian produktivitas. Hal ini di nyatakan Wainai (1992) sebagai: *The term 'production'*

and 'productivity' need to be differentiated. Production refers to output generated by the enterprise, without consideration of amount of resources used. Productivity on the other hand relates the output generated to input used.

Produktivitas bersandar pada tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan. Pola hubungan antara masukan, produktivitas, juga keluaran dapat ditinjau melalui formulasi sebagai berikut (Putti: 1985).

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Makna formula di atas dapat diterapkan bila poin berikut dapat dicapai, minimal salah satunya (Hidayat: 1986). Keadaan tersebut sebagai berikut: 1. Keluaran konstan, masukan meningkat; 2. Masukan berkurang, keluaran meningkat; 3. Masukan meningkat, keluaran pun meningkat, namun lambat; 4. Masukan berkurang, keluaran turun, tetapi lebih cepat; 5. Masukan berkurang, keluaran konstan.

Produktivitas adalah rasio antara masukan (*Input*) dan keluaran (*output*), sebenarnya merupakan ukuran produktivitas hanya ditingkat instansi ataupun organisasi serta disebut sebagai ukuran produktivitas skala mikro (Aroef: 1986). Pada umumnya, tingkat ukuran produktivitas ini diketahui didasarkan pada ruang lingkup kegiatan juga keluasan.

Tingkat ukuran: 1. Faktor produksi atau produktivitas partial; 2. Produktivitas juga disebut sebagai produktivitas mikro serta produktivitas multifaktor; 3. Produktivitas sektor lapangan usaha; 4. Produktivitas skala ekonomi makro.

Product, result, outcome merupakan istilah dari produktivitas yang selalu berkembang menjadi *productive*, yang bermakna sebagai

hasil, dan *productivity: having the ability make or create, creative*. Produktivitas bermakna kemampuan serta kekuatan sehingga melahirkan sesuatu.

Produktivitas merupakan perilaku objek atau keluaran (*output*) yang melatarbelakanginya, bicara mengenai perilaku manusia atau individu, khususnya di bidang organisasi kerja (Sedarmayanti, 2004).

C. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Salah satu kajian yang mampu memengaruhi produktivitas sumber daya manusia, yaitu melalui pendidikan, dimana dalam mengukur produktivitas yang bersifat partial dengan cara memberikan definisi operasional melalui serangkaian indikator yang jelas, operasionalisasi ini lahir melalui serangkaian kajian konseptual. Haberstad (Hidayat: 1986) menyatakan tujuh bidang produktif, yaitu: produktivitas organisasi, produktivitas tenaga kerja, produktivitas modal, produktivitas produksi, produktivitas keuangan, produktivitas produk, produktivitas pemasaran.

Persaingan bisnis yang terus semakin tajam akibat pengaruh sosial, budaya, ekonomi juga politik bahkan wabah yang melanda suatu negeri (Covid-19), memberi dampak yang signifikan bagi hidup atau matinya organisasi. Maka, organisasi dituntut harus selalu mampu melakukan berbagai perbaikan, salah satunya adalah produktivitas.

Upaya perbaikan dan peningkatan pernah dilakukan oleh Jepang, yaitu budaya *Gemba Kaizen* yang ditawarkan oleh Jepang, dimana dalam menerapkan perbaikan juga peningkatan harus secara terus menerus atau berkesinambungan dilakukan. Budaya Jepang selalu

dikampanyekan bagi tiap pegawai, dimulai dari presiden direktur sampai setiap pegawai di level bawah sekalipun. Budaya *Kaizen* merupakan kunci dalam meraih kesuksesan bagi organisasi-organisasi di Jepang sehingga mampu membuat produk-produk yang berkualitas atau bermutu tinggi.

Berbeda di negara barat yang berorientasi pada hasil, dimana produktivitas tenaga kerja didasari oleh pengalaman yang empiris disamping dari produksi dan pemasaran. Selain *rasio output* atau *input*, produktif bermakna perilaku kejiwaan yang berpandangan mengenai kualitas kehidupan atau mutu saat ini juga mutu hari ini, mesti lebih baik dari hari mutu kemarin begitu juga esok hari mesti lebih baik dari mutu saat ini (John: 1986).

Layaknya definisi produktivitas secara umum, produktivitas pendidikan bersandar mengenai hasil pencapaian dari proses pendidikan yang sistematis, terukur serta terencana sesuai dengan konsep pembelajaran juga keseluruhan manusia sebagai sumber daya yang di manfaatkan demi tercapainya proses pembelajaran. Pencapaian (*output*) bersandar pada tujuan pembelajaran itu sendiri.

Sebagai gambaran mengenai produktivitas dalam pendidikan dapat dianalogikan sebagai suatu kegiatan, misalnya kegiatan pelatihan digital marketing melalui materi pembelajaran yang bersifat audio dan video yang di upload melalui kanal informasi digital, dimana yang dijadikan acuan menilai produktivitas pelatihan tersebut? Apakah mengenai “peserta didik hanya dapat menuntaskan pelatihan *gigital Marketing*?” atau “peserta didik terampil dalam menggunakan media *digital marketing*?”. Memberikan pemaknaan pada hal Ini bukanlah perkara yang mudah, pasalnya siapapun mampu menyelesaikan berbagai macam bentuk pelatihan. Namun, tak sedikit yang mampu menerapkan bidang ilmu tersebut dengan tepat terap guna, program pelatihan dan pembelajaran diperlukan

perhatian semua pihak, hal tersebut diakibatkan oleh kompleksitas atau masalah *human learning* (Aryadillah & Fifit, 2017).

Hal inilah yang kemudian mengarahkan atau menjadi isu miring mengenai Perguruan Tinggi merupakan pabrik pencetak pengangguran terdidik, atau bahkan isu mengenai kampus rasa pabrik. Pemikiran semacam ini perlu diluruskan bahwa lembaga pendidikan merupakan ruang dialogis yang mampu memupuk kritisisme bukan sebaliknya.

Tumbuh kembangnya suatu organisasi atau organisasi formal/informal tergantung dari pemimpin yang mampu menerapkan, memenej, mempertahankan, mengembangkan sumber daya manusia yang berbudi luhur. Bagaimana mungkin karyawan kita atau peserta didik kita memiliki karakter yang kuat dalam diri bila pemimpinnya tak memiliki karakter yang kuat? Bagaimana mungkin pula profil lulusan dapat terserap baik bila kompetensi pendidik dalam lembaga pendidikan tidak memiliki sertifikasi keahlian.

D. Indikator Produktivitas

Produktivitas berdasarkan pada suatu pendekatan multidisipliner yang dilakukan secara lebih efektif dengan cara memadatkan tujuan, pengembangan, pelaksanaan atau perencanaan produktivitas, dengan penerapan manusia sebagai investasi yang efisien namun tetap memperhatikan atau mempertahankan mutu. Produktivitas juga melibatkan berbagai ikhtiar manusia dalam menerapkan teknologi, informasi, modal, menejemen, energi atau sumber lainnya, demi merapihkan kualitas atau mutu kehidupan menuju lebih baik.

Indikator produktivitas dilihat dari pemasukan fisik per orang ditinjau dari metode ukur waktu kerja meliputi (jam, hari dan tahun). Alat Pengukuran ini di artikan bahwa jumlah waktu bekerja

di lakukan dalam hitungan jam pegawai bekerja sesuai standar pelaksanaan (Jurnal GD. Wayan Darmadi).

Simamora (2004) berpendapat mengenai produktivitas kerja dihitung dari kuantitas kerja, ketepatan waktu serta kualitas kerja: 1. Kuantitas kerja dicapai oleh pegawai; 2. Mutu kerja adalah standar hasil kualitas produk dihasilkan secara teknik; 3. Tingkat aktivitas merupakan Ketepatan waktu yang ditentukan. Pengukuran waktu di hitung dari pandangan atau persepsi pegawai akan aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai keluaran (*output*).

Ravianto (1985: 238) berpandangan bahwa produktivitas adalah hasil kerja yang bersifat interaksi dengan lingkungannya, seperti lingkungan di luar pekerjaan, maupun lingkungan di dalam pekerjaan, psikologis, termasuk fisik, lingkungan budaya, sosial, juga produktivitas manusia sebagai sumber daya, dimana fungsi hasil dikali faktor kepribadian, motivasi, kejelasan peran, kecakapan kerja dikurangi dari kepenatan yang merupakan bagian dari lingkungan.

Paradigma bekerja saat ini mesti baik, perolehan hasil esok hari mesti baik, itu semua demi mewujudkan jiwa yang produktif. Perilaku ini memanifestasikan seseorang jadi kreatif, terbuka, dinamis dan inovatif juga kritis dalam mencari pelbagai peningkatan kualitas serta memperbaiki di setiap keadaan.

Peningkatan produktivitas didasarkan pada prestasi kerja tinggi atau untuk kerja. Sementara itu, perwujudan kerja bersandar pada proses menejemen juga motivasi kerja, dilain pihak pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi didasarkan pada situasi juga kondisi lingkungan sosial serta kebutuhannya.

Pakar lain berpendapat mengenai “*an organization is productive if it achieves its goal and does so by transferring inputs to output at the lowest cost. As such, productivity implies a concern for both effectiveness and efficiency*” (Robbins, 1993). Ditinjau melalui

operasionalisasi organisasi menekankan bahwa efisiensi serta efektivitas diputuskan pegawai, seperti kesadaran diri bukan ditinjau dari alat produksi yang tetap dipaksa untuk menghasilkan *output* atau hasil produksi, melainkan aset yang wajib dipelihara, diperhatikan, dikembangkan kualitasnya.

E. Upaya Peningkatan Produktivitas

Upaya peningkatan produktivitas tentu tidaklah mudah, karena tidak hanya mendorong atau memberikan motivasi, namun juga perlu diberikan strategi-strategi tertentu. Banyak cara yang dapat dilakukan dalam rangka pemenuhan terhadap meningkatkan produktivitas. Seperti meninjau ulang budaya organisasi, Iklim Organisasi, komunikasi Organisasi serta Menej Sumber daya Manusia.

Usmara (2002) menyatakan mengembangkan manusia sebagai sumber daya, melalui: 1. Mengidentifikasi mutu manusia sebagai sumber daya; 2. Memilah kinerja yang potensial; 3. Pemenuhan kebutuhan individu juga organisasi; 4. Penilaian ketrampilan dan kinerja manusia sebagai sumber berpendidikan; 5. Pemberian kompensasi terampil serta memiliki keahlian; 6. Iklim kerja baik; 7. Peningkatan motivasi demi perbaikan kinerja. Maka, manusia sebagai sumber berpendidikan merupakan aset organisasi dan kunci keberhasilannya. Tumbuh kembang organisasi bukankah didasarkan pada kualitas/mutu manusia sebagai sumber daya berpendidikan? Keterampilan dalam penguasaan iptek.

Dengan begitu pendidikan adalah kebutuhan paling dasar dalam peningkatan mutu manusia sebagai sumber investasi. Manusia berpendidikan mampu menjadikan organisasi semakin meningkatkan kualitas atau mutu, maka pengembangan manusia sebagai sumber daya berorientasi pada proses (Konditeu baik) dan mampu membawa

hasil memuaskan sehingga dapat mampu memengaruhi peningkatan produktivitas.

Tilaar (1997) berpendapat bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi maka dibutuhkan beberapa pengembangan, pelatihan kegiatan organisasi sebagai berikut: 1. Visi yang jelas; 2. Misi merupakan kunci demi mencapai tujuan organisasi; 3. Rencana kerja “*action plan*”; 4. Manusia sebagai Sumber investasi serta asset dalam mewujudkan rencana kerja; 5. Keahlian dan keterampilan demi merealisasikan rancangan kerja; 6. Pemberian Motivasi serta insentif menjadi pendorong kegairahan kinerja pegawai. Upaya peningkatan produktivitas merupakan interaksi hasil antara keterampilan (*ability*) serta motivasi (*motivation*). Keterampilan dibentuk serta dipengaruhi oleh pengetahuan, hal yang mendasarinya adalah pengalaman, pendidikan, keinginan dan pelatihan.

Dengan demikian, upaya peningkatan produktivitas tidaklah sederhana, karena memang tidak hanya cukup dengan terus mendorong ataupun memberikan motivasi baik kepada pegawai, mentor, pendidik atau peserta didik, berikut strategi dalam membangun motivasi yaitu:

1. Menciptakan lingkungan kerja nyaman.
2. Menciptakan program pelatihan dan pengembangan, karena pelatihan akan berpengaruh besar pada kinerja karyawan atau organisasi.
3. Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja.
4. Memberikan hadiah (*reward or punishment*).

Rangkuman

Produktivitas dapat meningkat bila program pengembangan memberikan hasil tambah sebagai produk sampingan atau *by-*

product. Pendapat ahli lain mengatakan bahwa organisasi dikatakan produktif bila pencapaian tujuan terjadi dengan mengubah masukan (*input*) menjadi pengeluaran dengan biaya terendah (*output*). Untuk itu, upaya peningkatan produktivitas tentu tidaklah mudah, karena tidak hanya mendorong atau memberikan motivasi, namun juga perlu diberikan strategi-strategi tertentu. Banyak cara yang dapat dilakukan dalam rangka pemenuhan terhadap meningkatkan produktivitas. Seperti meninjau ulang budaya organisasi, iklim organisasi, komunikasi organisasi serta manajemen sumber daya manusia.

Produktivitas adalah alat manajerial yang begitu penting dalam segala kegiatan. Mengukur produktivitas memerlukan alat untuk menentukan perubahan pelayanan ke arah yang lebih efektif dan efisien. Pengukuran produktivitas dapat dilakukan dengan baik terhadap individu maupun terhadap organisasi melalui dua parameter utama, yaitu efisiensi dan efektifitas. Produktivitas tinggi manakala aktivitas semakin efektif serta semakin efisien. Efektif merupakan tindakan benar (*do the right things*), sedangkan efisien merupakan satu hal melalui cara yang benar (*do the things right*).

Daftar Pustaka

- Aryadillah .(2018). Cakrawala. *Jurnal Humaniora UBSI*. Vol 18. No. 2 September.
- Aryadillah, Fitriansyah. (2017). *Teknologi Media Pembelajaran*. Jakarta: El-Markazi.
- Cascio, Wayne. (1986). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*. Singapore: McGraw-Hill.

- Castetter, William B. (1981). *The Personnel Function In Educational Administration*. New York: Mc William Publishing, Co Inc.
- Fitriansyah, Fifit, dkk, (2020). *Modul Diklat Manajemen Mutu Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: LPPM UBSI.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management, Sixth Edition*. Singapore: Mc.Graw. Hill Book, Company.
- Handoko, T. Hani. (1995). *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat. (1986). *Konsep Dasar dan Pengertian Produktifitas serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*. Prisma Nomor 11 Tahun 1996.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Suistainble Succsess*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Imai, Masaki. (1999). *Gemba Kaizen, Pendekatan akal sehat Berbiaya rendah pada Manajemen*. Penerjemah: Kristianto Jahja. Jakarta. PPM.
- Impe, A. Dale (ed). (1989). *The Art and Science Business Management: Productivity*. New York: Kend Publishing.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Rosda Karya.
- Manullang, M. (2000). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Matthias, Aroef. (1986). *Pengukuran Produktivitas, Lebutuhan Mendesak di Indonesia*. Prisma Nomor 11 Tahun 1986.
- Prabu, Anwar. (2001). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Puti. (1993). *Understandig Productivity*. Singapore: Federal Publication.
- Ravianto. (1985). *Produktivitas dan Manajemen*. Jakarta: Dewan Produktivitas Nasional dan The Asia Foundation.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior, Concept Controversies and Applications*. Singapore: Prentice Hall International, Inc.
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mondar Maju.
- Suprihantono. (1986). *Hubungan Industrial*. Yogyakarta: UGM Press.
- Tilaar H. A. R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Indonesia*. Magelang: Tera.
- Usmara. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amata Books.

BAB 11

MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Musnizar Safari, S. Ag., M. Si.

Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP)

An-Nur Nanggro Aceh

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Motivasi Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi
3. Teori Motivasi
4. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi
5. Model-model Motivasi

A. Pendahuluan

Aset utama dalam membangun sebuah negara adalah sumber daya, baik yang berasal dari alam maupun dari pengguna alam yaitu manusia. Sumber daya alam (SDA) dan sumber daya manusia (SDM) ini, keduanya memiliki peran penting untuk keberhasilan pembangunan suatu negara. Sumber daya alam akan dapat dimanfaatkan apabila dikelola dengan baik oleh manusia. Begitu juga halnya dengan manusia sebagai sumber daya pelaksana bagi pembangunan bangsa. Manusia harus dapat mengasah kemampuan dan mengembangkan keterampilan yang dimilikinya dengan sebaik mungkin melalui berbagai macam latihan. Manusia sebagai sumber daya dapat berperan sebagai tenaga ahli, tenaga kerja, produsen, konsumen, dan juga pimpinan. Meskipun berbeda peran, mereka semua adalah para pekerja yang harus dapat melakoni peran tersebut dengan baik dan penuh semangat. Hal ini bertujuan agar aktivitas yang dilakukan dapat berjalan lancar dan berhasil sukses sesuai dengan rencana yang telah diprogramkan.

Dalam keseharian, kita sering mendengar kata motivasi untuk menunjukkan tentang keadaan individu dalam berbuat sesuatu. Pada dunia kerja, sebagai sumber daya manusia, individu yang bekerja harus memiliki semangat dan motivasi yang tinggi. Motivasi sangat dibutuhkan ketika seseorang menjalankan aktivitas pekerjaan sebagai tugas dan kewajibannya. Dalam dunia pendidikan, untuk meningkatkan prestasi belajarnya, seorang anak harus memiliki motivasi belajar, baik dari dirinya sendiri maupun dukungan motivasi dari orang-orang di sekelilingnya. Begitupun bagi seorang guru, motivasi dibutuhkan agar guru selalu semangat dalam mengajar dan mendidik murid-muridnya.

Motivasi tidak berdiri sendiri dan tidak akan muncul otomatis dengan sendirinya. Motivasi merupakan hasil dari perpaduan proses

internal dan eksternal dari seorang individu. Ada banyak faktor dibalik munculnya motivasi tersebut. Motivasi yang selalu dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan akan dijelaskan oleh beberapa teori sehingga dapat memberikan pemahaman yang baik kepada siapapun yang ingin mengetahuinya. Oleh karena itulah kita perlu mengetahui dan memahami apa motivasi itu dan mengapa motivasi dibutuhkan dalam memberdayakan manusia serta bagaimana cara memberi dan meningkatkan motivasi yang baik.

B. Pengertian Motivasi Sumber Daya Manusia Pendidikan

Istilah motivasi berawal dari kata dasar motif. Kata motif ini berarti bergerak atau *to move*, merupakan sebuah kata yang berasal dari bahasa Latin *movere* (Walgito, 2010). Motif dalam bahasa Inggris disebut *motive*, berasal dari kata *motion*, yang bermakna gerakan atau sesuatu yang bergerak (Sobur, 2011). Gerakan yang dimaksudkan adalah setiap gerakan yang dilakukan oleh manusia yang disebut sebagai melakukan suatu perilaku atau berbuat suatu perbuatan. Motif dalam ilmu psikologi merupakan bagian dari peristiwa kejiwaan yang diartikan sebagai rangsangan, dorongan, ataupun kekuatan dalam diri organisme yang mendorongnya untuk berperilaku atau berbuat.

Motif adalah keadaan dalam diri individu yang mendorongnya untuk melakukan suatu aktivitas agar mencapai suatu tujuan (Suryabrata, 2006). Motivasi merupakan kondisi fisiologis dan psikologis seseorang yang mendorong dirinya untuk melakukan suatu aktivitas tertentu dalam rangka pencapaian suatu tujuan atau memenuhi kebutuhan (Djali, 2008). Motivasi adalah suatu pemberi daya sebagai penggerak yang menciptakan rasa kegairahan kerja

pada seseorang, dengan harapan agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya yang mereka miliki untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2010). Motivasi adalah keadaan dalam diri organisme atau individu yang mendorong suatu perilaku ke arah tujuan (Walgito, 2010). Mc Donald menyebut motivasi berupa perubahan energi di dalam diri seseorang yang ditandai oleh munculnya “*feeling*” dan didahului oleh tanggapan terhadap adanya tujuan (Sardiman, 2014).

Untuk memahami motivasi, Walgito (2010) mengemukakan bahwa berdasarkan pendapatnya di atas, pada motivasi terdapat tiga aspek, yakni: 1) adanya suatu keadaan di dalam diri individu yang mendorongnya untuk melakukan suatu perilaku disebabkan karena adanya suatu kebutuhan, baik kebutuhan jasmani maupun kebutuhan rohani; 2) munculnya perilaku yang terarah oleh karena dorongan tersebut; dan 3) adanya tujuan yang ingin dicapai dari perilaku tersebut.

Adapun menurut Mc Donald, untuk menjelaskan makna motivasi sebagaimana definisi yang telah disebut sebelumnya, bahwa ada tiga elemen penting yang terkandung dalam motivasi, yakni: 1) perubahan energi pada diri manusia yang mengawali munculnya motivasi (bersifat internal), akan terlihat nyata dalam wujud penampakan perilakunya karena berkaitan dengan kegiatan jasmani atau fisik manusia (bersifat eksternal); 2) munculnya suatu rasa (*feeling*) pada seseorang sebagai tanda adanya motivasi, hal ini dikarenakan motivasi berkaitan dengan proses kejiwaan, afeksi dan emosi yang kemudian akan menentukan perilaku manusia; dan 3) adanya suatu tujuan berupa kebutuhan yang ingin dicapai sebagai perangsang atau dorongan munculnya motivasi (Sardiman, 2014).

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi atau keadaan psikologis yang merangsang, mendorong, dan

menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas perilaku agar tujuan yang diinginkan dapat terwujud atau tercapai.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang dalam beraktivitas tidaklah muncul begitu saja, namun ada faktor-faktor tertentu yang akan mempengaruhi motivasi tersebut. Hampir semua literatur menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi secara umum ada dua, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang berupa proses psikologis dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri seseorang berupa pengaruh lingkungan.

Berikut ini penulis uraikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sebagaimana yang disebutkan oleh Saydam (Kadarisman, 2012);

1. Faktor internal (bersifat psikologis), mencakup:
 - a. Kematangan pribadi. Pribadi yang belum matang secara psikologis atau masih bersifat kekanak-kanakan akan sulit termotivasi sehingga tidak mampu bekerja sama dalam sebuah tim kerja.
 - b. Tingkat pendidikan. Seseorang yang tingkat pendidikannya lebih tinggi tentulah memiliki wawasan yang lebih luas sehingga akan lebih mudah termotivasi jika dibandingkan dengan seseorang yang tingkat pendidikannya lebih rendah.
 - c. Keinginan dan harapan pribadi. Seseorang yang memiliki harapan pribadi cenderung akan termotivasi sehingga lebih mau untuk bekerja keras demi meraih harapan tersebut.
 - d. Kebutuhan. Seseorang akan lebih termotivasi untuk bekerja

- yang lebih giat manakala ada kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi.
- e. Kelelahan dan kebosanan. Seseorang yang sedang kelelahan dan merasa bosan dengan rutinitas kerjanya akan mengalami penurunan motivasi. Untuk menaikkan kembali motivasinya dapat dilakukan penyegaran melalui istirahat yang cukup, mengganti suasana kerja, dan berlibur untuk beberapa waktu.
 - f. Kepuasan kerja. Seseorang yang memang merasa puas dengan pekerjaannya akan tetap komitmen terhadap pekerjaannya dan juga tetap memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.
2. Faktor eksternal (pengaruh dari lingkungan sekitar), mencakup:
- a. Kondisi lingkungan kerja. Seluruh fasilitas sarana dan prasarana di tempat kerja serta hubungan antara orang-orang yang bekerja di sana dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang.
 - b. Kompensasi yang memadai. Seseorang akan termotivasi untuk giat bekerja apabila diberikan upah yang sesuai dengan kinerjanya. Alat motivasi paling ampuh adalah kompensasi yang memadai karena menyangkut kesejahteraan para pekerja dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka.
 - c. Supervisi yang baik. Keberadaan supervisor yang baik, memahami sifat karakter bawahan, dan membangun hubungan positif terhadap mereka akan memotivasi pekerja untuk bekerja lebih giat.
 - d. Adanya jaminan karir. Motivasi pekerja akan muncul lebih kuat manakala ada jaminan karir yang jelas bagi mereka. Tentunya setiap pekerja ingin agar karirnya meningkat lebih tinggi sebagai bukti bahwa mereka mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya.
 - e. Status dan tanggung jawab. Setiap orang menginginkan status

kedudukan dalam suatu jabatan tertentu. Memiliki jabatan akan membuat seseorang semakin termotivasi karena merasa diterima keberadaan dirinya dan merasa dipercayai melalui pemberian suatu wewenang dan tanggung jawab.

- f. Peraturan yang fleksibel. Kebijakan peraturan yang fleksibel mesti diterapkan dalam dunia kerja. Manusia bukanlah robot yang dikontrol secara kaku oleh peraturan. Apabila peraturan terlalu kaku akan menyebabkan para pekerja tidak bergairah dan menurunkan motivasi mereka. Andaipun mereka mau bekerja, maka pekerjaan yang mereka lakukan hanyalah sekedar untuk melepaskan tugas dan tanggung jawab mereka saja.

D. Teori Motivasi

Awal mula muncul dan berkembangnya teori yang membicarakan tentang motivasi adalah di kalangan para ahli psikologi. Para ahli psikologi mempelajari tentang apa dan mengapa orang berperilaku atau bertindak. Mereka mencari tahu alasan dibalik sebuah perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh individu manusia. Pada umumnya, seseorang tergerak untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya minat terhadap aktivitas tersebut. Minat di sini dimaknai sebagai kecenderungan jiwa seseorang yang disertai rasa atau perasaan senang terhadap sesuatu. Ketika suatu situasi di mana seseorang melihat adanya hubungan antara situasi tersebut dengan keinginan atau kebutuhannya maka dia akan tertarik atau berminat terhadap hal tersebut.

Dalam mengkaji teori motivasi, pertanyaan paling mendasar adalah, “Apakah sebenarnya yang mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas?”. Pertanyaan ini dijawab oleh: 1)

biogenic theories, yaitu segala hal yang menyangkut proses biologis (kebutuhan biologis); dan 2) *sosiogenic theories*, yaitu yang menekankan pada pengaruh kebudayaan atau kehidupan bermasyarakat (Sobur, 2011). Pertanyaan paling dasar inilah yang kemudian menjadi cikal bakal lahirnya teori motivasi.

Pada dasarnya, seseorang melakukan aktivitas karena didorong oleh adanya faktor-faktor kebutuhan yang harus dipenuhi, baik kebutuhan biologis, psikologis, dan juga kebutuhan karena pengaruh dari perkembangan budaya manusia. Motivasi akan selalu berkaitan atau berhubungan dengan sesuatu yang disebut kebutuhan. Contoh: secara biologis, orang akan mencari sumber makanan karena tubuhnya butuh asupan untuk dapat bertahan secara fisik. Secara psikologis, seorang anak akan belajar dengan rajin untuk mendapatkan prestasi terbaik di kelasnya agar dapat dihargai oleh keluarga, guru, dan teman-temannya. Secara budaya, penggunaan *smartphone* yang canggih karena tuntutan keadaan di mana semua orang bekerja dengan menggunakan jaringan internet. Oleh karena dalam hidupnya manusia memiliki aneka ragam kebutuhan, maka untuk menjelaskan tentang motivasi selalu akan dikaitkan dengan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Beberapa pandangan ahli yang menghasilkan teori motivasi yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan seperti: Maslow, Alderfer, Herzberg, Murray, McClelland, dan Vroom. Berikut ini adalah uraian pokok pikiran mereka yang akan menjelaskan bagaimana motivasi muncul karena adanya kebutuhan (Sobur, 2011):

1. Teori Tingkat Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*) oleh Abraham Maslow.

Teori yang dikemukakan oleh Maslow ini sangat terkenal dan hampir semua bidang ilmu yang berkaitan dengan psikologi menggunakan teori tingkat kebutuhan ini. Pengaruh terbesar

teori ini adalah dalam psikologi industri dan organisasi yang diaplikasikan sebagai teori motivasi kerja dan juga bidang terapan lainnya seperti pendidikan, konseling, manajemen, pemasaran, dan pariwisata.

Menurut Maslow, pada dasarnya, kebutuhan manusia merupakan motivator, penggerak atau pendorong dalam membentuk jenjang peringkat (hirarki) ini. Awal mulanya Maslow mengemukakan lima jenjang kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, cinta, penghargaan dan jati diri. Dua jenjang kebutuhan berikutnya ditambahkan Maslow kemudian yaitu kebutuhan untuk mengetahui dan memahami serta kebutuhan estetika, namun bagaimana posisi kedua kebutuhan ini tidak ada kejelasan seperti apa yang dimaksudkan.

Lima jenjang kebutuhan ini ditulis Maslow dalam bukunya *Motivation and Personality* pada tahun 1954 (Sobur, 2011). Adapun lima jenjang kebutuhan manusia tersebut adalah:

a. Kebutuhan fisik/fisiologis (*physiological needs*)

Merupakan kebutuhan dasar yang paling utama karena menyangkut kebutuhan dalam mempertahankan hidup secara fisik, berupa makan, minum, udara, juga seksual. Kebutuhan fisiologis yang tidak terpenuhi atau tidak terpuaskan akan mempengaruhi perilaku manusia. Contoh: seseorang mencuri atau merampas makanan orang lain karena lapar sedangkan makanan untuk dirinya tidak tersedia. Namun, jika kebutuhan dasar ini telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan manusia memang memiliki sifat selalu ingin akan sesuatu.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Ada dua bentuk rasa aman sebagai kebutuhan, yaitu aman jiwa dan aman harta. Termasuk dalam hal ini adalah butuh akan

perlindungan dan bebas dari rasa takut, cemas, dan ancaman. Contoh: anak-anak yang merasa takut dengan suara guruh akan merasa aman dan tenang saat dipeluk oleh ibunya.

c. Kebutuhan cinta dan memiliki-dimiliki (*belongingness and love needs*)

Cinta yang dimaksudkan adalah rasa saling menyayangi sesama dan rasa terikat antara satu individu dengan individu lainnya, terlebih di dalam keluarga. Oleh karena seseorang menginginkan dirinya disukai dan diterima oleh orang lainnya, maka selain rasa sayang dan rasa terikat dari keluarga juga membutuhkan rasa sayang dan rasa terikat dari luar keluarga seperti teman sekelas, rekan kerja, teman berorganisasi dan juga masyarakat luas.

d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Percaya pada diri sendiri dan merasa diri berharga adalah untuk memenuhi kebutuhan akan penghargaan ini. Jenis penghargaan yang dibutuhkan dalam kategori ini didasarkan atas dua aspek: 1) respek terhadap kemampuan yang dimiliki, adanya kemandirian, dan perwujudan akan diri kita sendiri; dan 2) penilaian dari orang/pihak lain. Contoh: Dalam dunia kerja, seseorang akan lebih produktif dan termotivasi apabila memiliki rasa percaya diri dan harga diri yang tinggi. Rasa percaya diri membuat seseorang merasa lebih mampu untuk memberikan kontribusi bagi lembaga tempatnya bekerja. Hasil kerja yang bagus dan kemudian mendapatkan apresiasi, baik dari sesama rekan kerja ataupun dari atasan, akan membuat dirinya merasa lebih berharga.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)

Hanya sedikit individu yang berhasil mencapai puncak aktualisasi diri sepenuhnya dikarenakan pergerakan ini tidak

secara otomatis. Meskipun kebutuhan aktualisasi diri akan tercapai apabila semua kebutuhan jenjang di bawahnya telah terpenuhi, namun ternyata tidaklah mudah menuju ke puncak aktualisasi diri. Selain itu, kebutuhan aktualisasi diri setiap orang pun berbeda-beda antara satu orang dengan orang lainnya. Bakat istimewa atau kreativitas seseorang tidak ikut dilibatkan dalam aktualisasi diri. Namun walaupun demikian, seseorang dapat mewujudkan aktualisasi dirinya dalam berbagai aktivitas apapun yang dapat dilakukan oleh manusia.

2. Teori ERG (*Existence, Relatednes, Growth*) oleh Clayton Alderfer

Alderfer (1972) sebagaimana yang dikutip Pace & Paules (1998) mengemukakan tiga kategori kebutuhan manusia (Sobur, 2011: 280), yaitu:

a. *Existence* (eksistensi)

Kebutuhan eksistensi adalah kebutuhan akan kehidupan yang mencakup kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, haus, dan seks, juga kebutuhan materi lainnya seperti upah/honor/gaji dan lingkungan kerja yang memuaskan dan menyenangkan.

b. *Relatedness* (keterkaitan)

Kebutuhan keterkaitan atau keterhubungan yaitu berupa adanya jalinan hubungan antara seseorang yang memiliki arti penting bagi seseorang lainnya seperti keluarga, teman dan rekan kerja.

c. *Growth* (perkembangan)

Kebutuhan perkembangan ini adalah berupa keinginan menjadi orang yang produktif untuk menghasilkan keterampilan atau kreativitas seseorang dengan segala upaya dan kemampuannya. Seseorang tentunya menginginkan untuk terus mengembangkan potensi diri yang dimilikinya.

Pandangan Alderfer ini serupa namun tidak sama dengan apa yang telah dikemukakan oleh Maslow sebelumnya. Perbedaan di antara keduanya adalah:

- a. Alderfer tidak memasukkan unsur hirarki sebagaimana yang dicetuskan Maslow, meskipun urutan tingkatannya serupa. Menurut Alderfer, meskipun eksistensi tidak terpenuhi dan pengaruhnya mungkin saja kuat, maka ketika perilaku diarahkan untuk mencapai tujuan, masih ada beberapa kategori kebutuhan lainnya yang dianggap penting.
- b. Suatu kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pemberi pengaruh yang kuat dalam sebuah keputusan walaupun kebutuhan itu sudah terpenuhi. Alderfer memaknainya sebagai menginginkan peningkatan. (Sobur, 2011). Contoh: seseorang yang telah mendapat posisi aman dalam pekerjaannya dengan gaji yang besar dan memuaskan, tetap saja dia masih menginginkan adanya peningkatan penghasilan (gaji yang lebih besar) walaupun kebutuhan eksistensinya sudah terpenuhi. Jadi, kebutuhan yang telah terpenuhi bisa saja akan menjadi motivator bagi kebutuhan berikutnya.

Bagi Alderfer, pergerakan naik dari suatu hirarki akan lebih rumit, dia menggambarkan dalam prinsip kegagalan-kemunduran (*frustation-regresssion principle*). Hal ini bermakna bahwa ketika seseorang mengalami kegagalan dalam pemenuhan tingkat yang lebih tinggi, akan menyebabkan kemunduran pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah meskipun sebelumnya sudah terpenuhi (Daft, 2011).

3. Teori Motivasi Dua Faktor oleh Frederick Herzberg

Teori Hezberg disebut teori motivasi dua faktor dikarenakan adanya dua golongan utama yang menjadi topik pembicaraannya, yaitu golongan yang punya kebutuhan untuk menutup kekurangan

dan golongan yang punya kebutuhan untuk pengembangan. Pada mulanya Herzberg mempertajam teori Maslow yang membedakan antara aktualisasi diri sebagai suatu kebutuhan yang menunjukkan ciri pengembangan dan pertumbuhan individu, sementara kebutuhan yang lain hanya untuk mengejar kekurangan.

Herzberg mengumpulkan data sikap orang-orang terhadap pekerjaan mereka dengan menggunakan teknik insiden kritis untuk menganalisis motivasi manusia dalam organisasi. Data yang dikumpulkan adalah tentang kepuasan dan ketidakpuasan mereka dalam bekerja. Alhasil, sebagai teori motivasi kerja, teori motivasi dua faktor Herzberg ini lebih dikenal karena lebih sering dibicarakan dan lebih banyak yang menggunakannya.

Teori motivasi dua faktor ini menjelaskan bahwa dalam sebuah pekerjaan, orang-orang melakukan pekerjaannya dikarenakan ada dua hal yang akan dapat memuaskan kebutuhan manusia (Sobur, 2011), yaitu:

a. Kebutuhan yang dikaitkan dengan kepuasan kerja

Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yang disebut sebagai motivator, meliputi: 1) prestasi; 2) penghargaan; 3) tanggung jawab; 4) kemajuan atau promosi; 5) pekerjaan itu sendiri; dan 6) potensi bagi pertumbuhan pribadi.

Para pegawai akan termotivasi dan merasa puas apabila keseluruhan faktor tersebut direspon secara positif. Begitu pula sebaliknya, bila faktor-faktor tersebut diabaikan oleh penyelenggara kerja, maka motivasi akan berkurang meskipun ada kemungkinan masih puas dengan pekerjaan mereka.

b. Kebutuhan yang dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja

Akan halnya ketidakpuasan kerja, maka untuk faktor-faktor yang berkaitan dengan hal tersebut disebut sebagai faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*).

Termasuk ke dalam faktor pemeliharaan atau kesehatan ini, adalah: 1) gaji; 2) pengawasan; 3) keamanan dalam bekerja; 4) kondisi tempat kerja; 5) administrasi; 6) kebijakan organisasi (tata kelola); dan 7) hubungan personal (antar pribadi, baik kepada rekan kerja, terhadap atasan, dan juga bawahan).

Faktor-faktor tersebut lebih berkaitan dengan lingkungan ataupun berkaitan dengan bidang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu, istilah atau sebutan bahwa “motivasi yang dilakukan adalah melalui pekerjaan itu sendiri” ditujukan terhadap program-program yang dirancang dalam rangka memotivasi karyawan ataupun pegawai dengan menggunakan sistem Herzberg ini.

Berdasarkan pandangan Herzberg ini, kebutuhan dasar pekerja harus terlebih dahulu dipenuhi agar pekerja tersebut dapat termotivasi. Kebutuhan motivasi akan menjadi prioritas bilamana kebutuhan dasar telah terpenuhi.

4. Teori Desakan Kebutuhan oleh Henry A. Murray.

Teori motivasi tentang kebutuhan manusia yang dikemukakan Murray dinamakan teori kebutuhan manifestasi atau teori desakan kebutuhan. Awal rumusan teori ini dibuat Murray pada tahun 1930-an dan 1940-an yang kemudian dikembangkan dan diperluas oleh David McClelland dan John Atkinson (Sobur, 2011). Teori Murray tentang kebutuhan manusia ini tidak mudah diterapkan seperti halnya teori Maslow yang lebih populer.

Ada perbedaan pandangan dari kedua ahli ini. Bagi Maslow, kebutuhan manusia berjenjang dan saling berkaitan, sedangkan bagi Murray, kebutuhan manusia terpisah satu sama lain yaitu berdiri sendiri-sendiri. Artinya, jikalau kita mengetahui tentang satu kekuatan atau tingkat kepuasan dari satu kebutuhan, maka bukan berarti bahwa kekuatan dari kebutuhan yang lainnya akan serta merta kita ketahui pula.

Ketika kita ingin mengetahui apa yang memotivasi seseorang untuk berperilaku, maka terlebih dahulu kita harus mengukur kekuatan dari seluruh kebutuhannya yang dianggap penting. Jadi, bukan sekedar untuk menentukan tingkat apa yang telah dicapainya dalam suatu jenjang kebutuhan manusia. Meskipun tidak populer, teori Murray telah mendorong kegiatan penelitian tentang kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan untuk berhasil dan sukses, bergaul dan berkumpul (*affiliation*), otonomi dan kekuasaan.

5. Teori Kebutuhan untuk Berprestasi (*Needs for Achievement*) oleh David McClelland

Kebutuhan berprestasi dalam pandangan McClelland merupakan suatu daya mental manusia untuk dapat melakukan aktivitas yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien dari pada aktivitas sebelumnya (Sobur, 2011). Agar sebuah pekerjaan dapat berhasil dengan lebih baik dan lebih memuaskan, maka hal yang paling penting diperhatikan adalah sikap terhadap pekerjaan itu sendiri. Kebutuhan dan dorongan berprestasi tidak hanya untuk mendapatkan imbalan berupa materi yang besar, namun juga merasakan kepuasan karena hasil kerja yang telah diperbuat merupakan hasil kerja yang sangat baik. Apabila seseorang telah berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sempurna maka akan muncul kepuasan batin tersendiri dalam diri seseorang tersebut.

Pada batasan tertentu, kebutuhan berprestasi merupakan sesuatu yang sudah pasti ada dan merupakan bawaan lahir. Meskipun demikian, dalam beberapa hal lainnya, ternyata kebutuhan berprestasi adalah sesuatu yang dapat dikembangkan dari hasil belajar melalui interaksi dengan lingkungannya. Lingkungan pertama dan utama bagi kehidupan seorang anak adalah keluarga,

lalu disusul oleh lingkungan pergaulan luar rumah (tetangga), sekolah, dan masyarakat luas. Kebutuhan untuk berprestasi ini yang memang berbeda pada setiap individu, namun sudah tampak dilihat ketika seorang anak menginjak usia lima tahun.

6. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor H. Vroom

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Vroom adalah teori Harapan melalui bukunya *Work and Motivation* (Winardi, 2008) berdasarkan beberapa jenis pilihan yang telah dibuatkan oleh orang untuk mencapai tujuan. Ada tiga asumsi pokok dalam teori harapan (Pace & Faules, 1998) ini (Sobur, 2011: 286-287), yaitu:

a. Harapan hasil (*outcome expectancy*)

Harapan hasil adalah penilaian seseorang secara subjektif terhadap suatu kemungkinan bahwa akibat tindakan seseorang tersebut akan memunculkan suatu hasil tertentu. Jadi, dapat dikatakan bahwa, ada suatu kepercayaan pada individu yang apabila jika dia berperilaku dengan cara tertentu, maka dia akan mendapatkan hal tertentu pula.

b. Valensi (*valence*)

Oleh karena setiap hasil akan mempunyai nilai yang kemudian akan menjadi daya tarik bagi individu tertentu, maka dapat dikatakan bahwa valensi adalah pemberian nilai oleh seseorang terhadap hasil yang diharapkan. Apabila nilai yang diberikan baik dan memuaskan, maka orang akan tertarik dikarenakan sesuai harapan. Namun, jika nilai yang diberikan buruk dan mengecewakan, maka tentunya orang tidak akan tertarik karena tidak sesuai seperti yang diharapkan.

c. Harapan usaha (*effort expectancy*)

Harapan usaha adalah adanya suatu kemungkinan bahwa seseorang yang telah berusaha tentunya akan menghasilkan suatu pencapaian tujuan tertentu.

Pace & Faules (1998) menjelaskan tentang motivasi berdasarkan kombinasi ketiga asumsi di atas, bahwasanya seseorang akan termotivasi untuk melakukan suatu perilaku apabila dia percaya bahwa: 1) setiap perilaku akan menghasilkan sesuatu; 2) hasil tersebut bernilai positif; 3) hasil tersebut dicapai dengan usaha (Sobur, 2011: 287). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, sebelum akan berbuat sesuatu, seseorang akan memilih terlebih dahulu dari berbagai alternatif atau kemungkinan yang akan diperolehnya dari akibat perbuatan tersebut. Jika akibat perbuatan itu menghasilkan keuntungan atau bernilai positif bagi dirinya, maka dia akan berusaha untuk mencapainya. Inilah yang dikatakan sebagai motivasi karena adanya harapan yang akan diperoleh dari suatu perilaku atau perbuatan yang dilakukannya.

E. Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi

Setiap lembaga atau organisasi, tentunya ingin agar lembaga atau organisasinya berjalan dengan baik dan lancar yang dapat dilihat dari peningkatan kualitas kerja dari para pegawai atau pekerjanya. Adalah kewajiban bagi seorang pimpinan untuk memotivasi para pegawai atau pekerjanya sebagai bentuk tanggung jawabnya dalam memimpin suatu lembaga atau organisasi. Pemberian motivasi tidak serta merta begitu saja apa adanya, melainkan butuh persiapan yang baik melalui perencanaan program pemberian motivasi agar sesuai seperti yang diharapkan.

Ada beberapa hal yang mesti diperhitungkan dan diperhatikan oleh seorang pimpinan dalam memberikan motivasi bagi para pegawai atau pekerjanya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi ini diadopsi dari pandangan Gozali (2000) yaitu

yang dilakukan oleh pimpinan kepada para karyawannya agar lebih dapat meningkatkan volume kerja dan mutu kerja mereka (Fajar, 2010: 34-36). Oleh karena bahasan bab ini membicarakan tentang motivasi sumber daya manusia pendidikan, maka penulis akan lebih mengarahkan uraiannya pada motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan di lembaga pendidikan kepada para guru, termasuk staf tenaga kependidikan.

Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah wajib memberikan motivasi bagi para guru. Berikut ini adalah hal-hal yang mesti diperhatikan oleh kepala sekolah dalam pemberian motivasi kepada guru, yaitu:

1. Mengenali kepribadian masing-masing guru

Seorang kepala sekolah hendaknya mengenali kepribadian para guru yang dipimpinnya dengan mengamati perilaku mereka yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugas mereka sebagai pengajar dan pendidik. Tujuannya adalah agar kepala sekolah dapat memahami perilaku para guru untuk lebih memudahkan tugasnya dalam memberikan motivasi tersebut.

2. Motivasi diberikan dengan mengacu pada pribadi individu guru

Kepala sekolah harus dapat mendorong para guru sebagai bawahannya untuk berperilaku sesuai yang diinginkan agar memiliki kesadaran tinggi dalam bekerja dengan sebaik-baiknya.

3. Setiap orang akan berubah tingkat kebutuhannya

Ada keinginan, kebutuhan, perasaan, kecenderungan serta harapan yang tidak sama antara satu orang dengan orang lainnya meskipun dalam waktu yang bersamaan.

4. Model Keteladanan (Figur teladan)

Kepala sekolah harus menjadi contoh teladan langsung bagi guru dalam berperilaku untuk menumbuhkan rasa simpati dan hormat

para guru kepadanya. Keteladanan seorang kepala sekolah akan menjadi motivasi bagi guru untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

5. Memiliki keahlian dan mampu menggunakannya dengan tepat

Selain menguasai pekerjaannya, kepala sekolah juga dituntut keahliannya dalam penyelesaian berbagai masalah yang dihadapi para guru di sekolah. Di antara tuntutan keahlian tersebut adalah:

- a. Menciptakan suasana sekolah yang kondusif dan menyenangkan.
- b. Memberikan apresiasi berupa penghargaan dan pujian atas prestasi kerja guru dan bagi guru yang belum berprestasi diharapkan dapat memberikan program bimbingan agar bisa berprestasi pula.
- c. Membagi atau memberi tugas guru sesuai kemampuan yang dimilikinya.
- d. Memberikan *feedback* atau umpan balik terhadap hasil pekerjaan yang sudah dilaksanakan untuk memperbaiki kinerja mereka.
- e. Memberikan para guru kesempatan berkreaitivitas untuk meningkatkan potensi diri agar keterampilan mereka dapat meningkat lebih maju.

6. Berperilaku realistis dalam bertindak

Oleh karena setiap guru memiliki kemampuan yang berbeda, maka dalam pemberian tugas, kepala sekolah harus lebih realistis agar tugas yang diberikan sesuai dengan kondisi mereka dan dapat dilakukan secara maksimal serta penuh rasa tanggung jawab.

Nah, itulah beberapa hal yang mesti diperhatikan oleh kepala sekolah ketika akan memberikan motivasi kepada para guru selaku

sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. Harapannya, apabila guru telah termotivasi dengan baik, maka mereka akan lebih giat dan bergairah dalam menjalankan tugas dengan lebih baik dan serius sebagai bentuk tanggung jawab mereka sebagai pengajar dan pendidik.

F. Model-Model Motivasi

Motivasi sebagai penggerak manusia dalam berperilaku dapat diterapkan dalam berbagai bidang profesi. Ada tiga contoh penerapan motivasi dalam bidang administrasi pendidikan yang diberikan oleh Djali (2008), yaitu motivasi berkarir, motivasi melayani, dan motivasi kerja. Penerapan motivasi ini juga dapat diberlakukan dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan. Namun, dalam pembahasan model-model motivasi bagi sumber daya manusia pendidikan ini, penulis memfokuskan pada motivasi kerja saja.

Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak atau pendorong yang ada dalam diri seseorang agar mau berperilaku dan bekerja dengan baik, tekun dan giat sesuai dengan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya (Kadarisman, 2012). Bekerja dapat dimaknai sebagai melaksanakan tugas yang pada akhirnya akan menghasilkan sebuah karya yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Oleh karena itu, agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka dibutuhkan motivasi dalam bekerja.

Ada tiga model motivasi kerja menurut Hasibuan (2010), yang akan penulis uraikan sebagaimana berikut ini:

1. Model tradisional

Model tradisional ini menjelaskan bahwa agar gairah bekerja meningkat, para pekerja yang berprestasi baik diberikan insentif, baik berupa upah uang (gaji/honor) ataupun barang (hadiah).

Jadi, motivasi kerja di sini menggunakan sistem insentif. Tentu saja pemberian insentif ini akan memicu motivasi bagi pekerja lainnya untuk ikut berprestasi.

2. Model hubungan manusiawi

Model hubungan manusiawi ini mengutamakan unsur kemanusiaan dengan mengakui kebutuhan sosial para pekerja dan menjadikan mereka sebagai orang yang penting dan berguna. Hal ini juga dikarenakan bahwa pada dasarnya manusia cenderung ingin diperhatikan dan dihargai oleh manusia lainnya. Adanya perhatian terhadap kebutuhan materil dan non materil para pekerja ini pastinya akan memotivasi mereka untuk lebih giat dan semangat dalam bekerja.

3. Model sumber daya manusia

Model sumber daya manusia ini menjelaskan bahwa motivasi bekerja dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya karena insentif saja ataupun karena keinginan untuk kepuasan saja, namun juga dikarenakan oleh kebutuhan dalam mencapai tujuan untuk berprestasi dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan lebih berarti (bagus dan layak).

Rangkuman

Motivasi merupakan suatu kondisi atau keadaan psikologis yang merangsang, mendorong dan menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas perilaku agar tujuan yang diinginkan dapat terwujud atau tercapai. Motivasi dipengaruhi oleh; 1) Faktor internal (bersifat psikologis), mencakup: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, dan kepuasan kerja; 2) Faktor eksternal (pengaruh dari lingkungan sekitar), mencakup: kondisi lingkungan kerja,

kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan karir, status dan tanggung jawab, dan peraturan yang fleksibel.

Teori motivasi muncul disebabkan adanya masalah kebutuhan. Beberapa teori motivasi tersebut adalah: 1) Teori Tingkat Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*) oleh Abraham Maslow. 2) Teori ERG (*Existence, Relatednes, Growth*) oleh Clayton Alderfer. 3) Teori Motivasi Dua Faktor oleh Frederick Herzberg. 4) Teori Desakan Kebutuhan oleh Henry A. Murray. 5) Teori Kebutuhan untuk Berprestasi (*Needs for Achievement*) oleh David McClelland. 6) Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor H. Vroom.

Hal-hal penting yang harus diperhatikan dalam pemberian motivasi oleh kepala sekolah: 1) Mengetahui kepribadian masing-masing guru. 2) Motivasi diberikan dengan mengacu pada pribadi individu guru. 3) Setiap orang akan berubah tingkat kebutuhannya. 4) Model keteladanan (figur teladan). 5) Memiliki keahlian dan mampu menggunakannya dengan tepat. 6) Berperilaku realistis dalam bertindak.

Dari beberapa model-model motivasi kerja, terdapat tiga model, yakni: 1) Model tradisional; 2) Model hubungan manusiawi; 3) Model sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Daft, R.L. (2011). *Era Baru Manajemen*. (Tita Maria Kanita, Penerjemah). Edisi 9. Jakarta: Salemba.
- Djali. (2008). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fajar, W., S.Y. (2010). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. PDAM Delta Tirta Sidoarjo. *Skripsi*. Surabaya: Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur.

- Hasibuan, M.S.P. (2010). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sardiman. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sobur, A. (2011). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suryabrata, S. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Walgito, B. (2010). *Pengantar psikologi Umum*. Yogyakarta: ANDI.
- Winardi, J. (2008). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

BAB 12

DISIPLIN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Dr. M. Nurzen S., M.Pd.
Institut Agama Islam Negeri Kerinci Jambi

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Disiplin Kerja Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja
3. Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Disiplin Kerja
4. Indikator Disiplin Kerja

A. Pendahuluan

Pendidikan mempunyai fungsi strategis yaitu sebagai wadah pengembangan kemampuan, pembentukan watak, pengembangan kepribadian supaya peserta didik dapat menjadi individu yang lebih berkualitas yang pada akhirnya bermuara untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagai wadah pembentukan insan yang berkualitas tentunya lembaga pendidikan harus dikelola sebaik-baiknya dan seluruh sumber daya manusia pendidikan yang terlibat di dalamnya seyogyanya memiliki kedisiplinan yang tinggi guna mencapai tujuan mulia lembaga pendidikan.

Upaya untuk peningkatan mutu pendidikan menjadi kian penting dalam usaha menjawab kebutuhan masyarakat modern yang membutuhkan kecepatan, ketepatan dan kemudahan dalam memperoleh layanan pendidikan. Setiap individu dalam lembaga pendidikan wajib menunjukkan sikap dan perilaku disiplin, terlebih disiplin dalam upaya peningkatan pengembangan diri. Tercapainya mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kedisiplinan sumber daya manusia yang bekerja dalam lembaga pendidikan tersebut.

B. Pengertian Disiplin Kerja Sumber Daya Manusia Pendidikan

Disiplin kerja Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan baik itu tenaga pendidik, tenaga kependidikan bahkan peserta didik sangat urgen bagi lembaga pendidikan dalam rangka mencapai cita-cita pendidikan secara umum dan mencapai visi, misi lembaga pendidikan itu sendiri secara khusus. Perilaku disiplin kerja yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia pendidikan sangat berpengaruh terhadap lembaga pendidikan dalam usaha mencapai tujuan

lembaga pendidikan. Jika seluruh komponen tidak memiliki disiplin kerja yang tinggi, maka sulit bagi lembaga pendidikan mencapai hasil yang maksimal. Disiplin kerja yang baik menggambarkan besarnya tanggung jawab individu tersebut terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Hal ini memberikan dorongan motivasi kerja, gairah kerja dan semangat kerja untuk tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Menurut ilmu bahasa, disiplin diambil dari bahasa latin “*disipel*” yang memiliki arti “pengikut”. Sejalan dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “*disipline*” yang memiliki makna kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Dalam KBBI, “Disiplin diartikan sebagai tata tertib (di sekolah, kemiliteran, dsb); ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan tata tertib; bidang studi yang memiliki objek sistem dan metode tertentu.” (2008: 333).

Dan dari sudut pandang Malayu S.P. Hasibuan, “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan yang ada dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku” (2010: 193). Davis menjelaskan bahwa, “Disiplin adalah suatu tindakan manajemen memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan mengarah kepada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan dan perilaku petugas sehingga ada kedisiplinan pada diri petugas, untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik” (2004). Dari sudut pandang Hani Handoko disiplin yaitu “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional” (2001: 20).

Disiplin kerja merupakan suatu sikap yang menunjukkan ketaatan seseorang terhadap aturan/ketentuan yang diterapkan dalam organisasi, yaitu: menginvestasikan diri kepada organisasi itu atas dasar kesukarelaan, bukan unsur paksaan (Wursanto, 2003).

Disiplin kerja dari sudut pandang Muchdarsyah Sinungan yaitu sikap mental yang dicerminkann dalam seluruh kegiatan atau tingkah laku seseorang atau tim berupa ketaatan (*obedience*) terhadap aturan-aturan atau ketentuan yang telah disepakati atau norma serta etika yang berlaku dalam kelompok tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (2005: 143).

Topik bahasan disiplin dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan didasari dari pemahaman bahwa tidak ada manusia yang sempurna, manusia sering mengalami perubahan *mood*, manusia sangat mudah dipengaruhi oleh lingkungan, manusia adalah tempat kealfaan dan kekeliruan. Disiplin adalah tindakan manajerial untuk mendukung para anggota organisasi untuk melaksanakan semua tuntutan yang telah disepakati. Atau dapat dikatakan, kedisiplinan karyawan yaitu suatu bentuk kegiatan pembiasaan yang dilakukan untuk memperbaiki, membentuk dan meningkatkan pengetahuan, sikap serta perilaku karyawan sehingga mereka secara senang berusaha bekerja dengan kooperatif antar para karyawaan yang lain serta terus berusaha memperbaiki prestasi kerjanya.

Kedisiplinan tidak hanya persoalan waktu atau mengenai datang dan pulang sesuai waktunya, namun kedisiplinan juga terkait kemampuan menyelesaikan semua kewajibannya dengan benar, dengan senang hati melakukan semua aturan dan norma yang berlaku dalam lembaga. Untuk membentuk sikap disiplin diperlukan peraturan (*role*), penghargaan (*reward*) dan hukuman (*funishment*), karena aturan yang dibuat sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan bagi karyawan dalam upaya menciptakan tata tertib yang baik. Begitu juga halnya dengan penghargaan dan hukuman, keduanya diperlukan untuk mengontrol dan memotivasi karyawan supaya selalu mempertahankan dan meningkatkan kedisiplinannya.

Kedisiplinan sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan tergolong baik, jika sebagian besar karyawan mengikuti peraturan-peraturan dan menyelesaikan seluruh pekerjaannya dengan baik, benar dan tepat waktu. Hukuman digunakan untuk mendongkrak perilaku disiplin dan mendidik individu supaya menaati semua *role* yang ada. Penegakan sanksi harus adil, transparan dan tidak pandang bulu terhadap semua pelanggaran yang terjadi. Penegakan keadilan, transparansi dan ketegasan, maka sasaran penegakan hukuman tercapai dan menjadi pelajaran bagi anggota organisasi yang lain. Aturan yang dibentuk tanpa diiringi dengan penegakan hukuman yang jelas bagi yang melanggar maka tidak akan menjadi pelajaran bagi karyawan. Tidak adanya dukungan perilaku disiplin karyawan, maka sulit bagi lembaga pendidikan untuk meraih tujuan.

Dari berbagai uraian di atas dapat diintisarikan bahwa disiplin kerja sumber daya manusia pendidikan yaitu sikap yang ditunjukkan dari perbuatan dan tingkah laku tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, baik berbentuk kepatuhan dan ketaatan terhadap *role* dan norma yang berlaku dan ditetapkan di lembaga pendidikan, serta mampu menyelesaikan seluruh kewajiban dengan baik, benar dan tepat waktu.

C. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Handoko membagi disiplin kerja dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Disiplin dari dalam diri

Disiplin ini muncul karena seseorang merasa terpenuhi keinginan dan kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku. Disiplin dari dalam diri sendiri ini harus dipupuk terus menerus,

jika disiplin ini sudah terbentuk maka sebuah lembaga pendidikan diyakini mampu mencapai target dan visi yang telah ditetapkan.

2. Disiplin dari luar diri

Disiplin ini muncul bukan dari rasa ikhlas dari dalam diri, tetapi muncul disebabkan adanya paksaan, dorongan atau ancaman orang lain. Lingkungan dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam pembentukan disiplin yang didorong oleh faktor dari luar ini, lingkungan dan budaya organisasi yang sudah berjalan dengan baik maka akan mampu memberikan dorongan disiplin bagi seluruh individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Dapat dipastikan jika budaya organisasi tidak berlangsung dengan baik maka seluruh individu yang berada di dalamnya ikut dipengaruhi oleh budaya yang kurang baik tersebut.

Dalam setiap lembaga pendidikan, tentu yang diinginkan adalah jenis disiplin yang pertama, yaitu kedisiplinan yang datang karena kesadaran dari dalam diri sendiri. Namun kenyataan di lapangan membuktikan bahwa disiplin itu lebih banyak didorong oleh paksaan dari luar diri. Oleh karena itu lembaga pendidikan dituntut untuk cerdas membangun konsep dan aturan-aturan yang bertujuan mendisiplinkan seluruh sumber daya manusia pendidikan yang terlibat. Selanjutnya disiplin menurut pada pola tingkah laku dapat dicirikan sebagai berikut:

1. Terdapat keinginan dan semangat yang kuat dalam diri semua orang yang terlibat untuk mengerjakan sepenuhnya apa yang telah menjadi norma, etika, kaidah yang berlaku dalam lembaga pendidikan itu.
2. Terdapat perilaku yang terkontrol dan sepenuhnya untuk kepentingan lembaga pendidikan.
3. Terdapat ketaatan terhadap semua aturan.

Untuk dapat mengetahui tinggi atau rendahnya disiplin kerja dapat diperhatikan dari tiga hal berikut:

1. Ketaatan pegawai terhadap aturan-aturan yang berlaku, termasuk ketaatan waktu dan tanggung jawab terhadap tugasnya.
2. Mampu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan.
3. Mampu memelihara sarana dan alat-alat kantor dengan bijak dan baik.

Selanjutnya menurut Handoko, disiplin dibagi menjadi dua bentuk pendisiplinan, yaitu:

1. Disiplin preventif (*preventive discipline*)

Disiplin preventif merupakan upaya yang dilakukan untuk mendorong para karyawan supaya mematuhi berbagai aturan serta standar yang ditetapkan, sehingga pelanggaran-pelanggaran dapat dicegah sejak dini. Sasaran utama disiplin preventif adalah untuk mendorong dan mendukung disiplin diri semua individu yang terlibat.

2. Disiplin korektif (*corrective discipline*)

Disiplin korektif merupakan upaya yang dilakukan untuk menangani pelanggaran terhadap norma-norma, aturan-aturan dan berupaya untuk menghindari tindakan indiscipliner lebih lanjut, kegiatan tersebut biasanya dalam bentuk sanksi (2001: 208).

Kedua bentuk pendisiplinan di atas sudah seharusnya menjadi program yang sudah direncanakan oleh lembaga pendidikan, untuk mencegah terjadinya pelanggaran kedisiplinan, maka lembaga pendidikan membuat aturan-aturan yang bisa tertuang dalam kode etik guru atau pendidik, kode etik tenaga kependidikan dan aturan-aturan yang harus ditaati oleh peserta didik, baik itu aturan

selama berada di dalam lingkungan lembaga pendidikan maupun aturan saat berada di luar lingkungan lembaga pendidikan. Disiplin preventif yang dibuat secara tertulis maupun lisan mampu menjadi rambu-rambu bagi seluruh sumber daya manusia pendidikan untuk mengendalikan diri mereka dalam bertindak.

Begitu juga halnya dengan disiplin korektif. Disiplin korektif dapat menjadi pelajaran bagi sumber daya manusia pendidikan yang sudah terlanjur melakukan tindakan indisipliner, tindakan disiplin korektif menjadi rambu-rambu bagi pimpinan lembaga pendidikan untuk memberikan tindakan bagi sumber daya manusia pendidikan yang melakukan tindakan indisipliner, selain itu disiplin korektif yang sudah disusun sedemikian rupa secara tertulis dapat menjadi rasa keadilan bagi seluruh sumber daya manusia pendidikan atau apa yang mereka lakukan.

D. Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Disiplin Kerja

Terciptanya disiplin kerja dalam lembaga pendidikan akan membuat sumber daya manusia pendidikan dapat melaksanakan kewajiban yang ditugaskan dengan benar. Pegawai yang disiplin dan taat terhadap aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku dalam lembaga pendidikan dapat mendorong peningkatan produktivitas dan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan, bahkan lebih jauh dapat memotivasi karyawan lainnya. Menurut Hasibuan pada dasarnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan mampu memberikan dampak positif terhadap tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang ingin dicapai

oleh lembaga pendidikan harus jelas, terukur dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi seluruh karyawan. Tugas-tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada setiap karyawan harus sejalan dengan latar belakang dan kemampuan setiap karyawan, jika dipaksa mengerjakan pekerjaan atau tugas yang tidak mampu karyawan itu kerjakan atau jauh di bawah kemampuan karyawan maka secara otomatis kedisiplinan mereka akan menurun.

2. Teladan pimpinan

Teladan pemimpin memberikan peran dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan suri teladan dan contoh oleh para bawahannya. Pimpinan lembaga pendidikan menjadi cerminan bagi seluruh individu yang ada dalam lembaga tersebut. Adanya teladan pimpinan yang menunjukkan perilaku disiplin dan kerja keras, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut meningkat tetapi jika teladan pemimpin merupakan perilaku kurang disiplin dan produktivitas kerja yang rendah maka bawahan pun akan kurang disiplin atau bahkan tidak disiplin. Pimpinan lembaga pendidikan harus dapat menjadi contoh dan suri tauladan kedisiplinan dalam lembaga pendidikan, bahkan pimpinan merupakan miniatur kedisiplinan karyawan.

3. Balas jasa

Balas jasa atau penghargaan terhadap karyawan memberikan peran signifikan untuk membentuk kedisiplinan karyawan yang artinya semakin besar balas jasa atau penghargaan yang diperoleh maka semakin baik pula kedisiplinan karyawan, begitu juga sebaliknya jika balas jasa kecil kedisiplinan karyawan pun akan menjadi rendah. Balas jasa disini tidak hanya balas jasa dalam bentuk materil, namun balas jasa yang berbentuk immateri seperti pujian dan penghargaan bahkan promosi jabatan merupakan bentuk balas jasa yang dapat diberikan oleh lembaga pendidikan.

4. Keadilan

Keadilan mampu mendukung tercapainya kedisiplinan karyawan, disebabkan sifat alamiah manusia yang selalu ingin diperhatikan dan ingin diperlakukan dan diberdayakan sama dengan manusia lainnya. Pemberian porsi penghargaan yang sepadan dengan apa yang telah mereka laksanakan akan memberikan semangat kedisiplinan yang baik pula bagi mereka, sebaliknya jika ada pelanggaran namun terkesan ditutup-tutupi bahkan mungkin dilindungi maka ini akan berakibat buruk pada proses pendisiplinan individu dalam lembaga pendidikan itu sendiri.

5. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat adalah tindakan real dan efektif untuk mencegah terjadinya kesalahan, mengetahui terjadinya kesalahan, membetulkan kesalahan yang sudah terjadi, mampu menjaga kedisiplinan, serta mampu meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja dalam mendorong tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

6. Sanksi atau hukuman

Sanksi atau hukuman memainkan peran penting dalam menjaga kedisiplinan individu yang terlibat dalam lembaga pendidikan, penegakan sanksi atau hukuman yang semakin berat bagi karyawan maka mereka akan semakin khawatir untuk melanggar peraturan lembaga pendidikan yang sudah dibuat, maka tindakan indisipliner/tidak disiplin yang dilakukan akan berkurang. Sanksi atau hukuman yang diberikan harus bersifat proporsional dengan pelanggaran yang dilakukan, sebaliknya juga penghargaan yang diberikan atas tindakan disiplin yang diterapkan juga harus memperoleh *reward* yang maksimal pula.

7. Ketegasan

Ketegasan seorang *leader* untuk memberikan teguran dan

menegakkan hukum bagi setiap karyawan yang kurang disiplin akan mewujudkan kedisiplinan yang tinggi pada lembaga pendidikan itu. Sikap tegas dan bertindak sesuai aturan dari seorang manajer sangat diperlukan dalam setiap lembaga pendidikan.

8. Hubungan sosial kemanusiaan

Terciptanya hubungan kemanusiaan (*human relationship*) yang terjalin dengan harmonis akan menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang aman, nyaman dan menyenangkan. Kedisiplinan akan meningkat dan karyawan akan merasa puas jika hubungan sosial dalam lembaga pendidikan tersebut berjalan dengan baik. (Malayu Hasibuan, 2000: 192).

E. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja dalam lembaga pendidikan merupakan sikap dan perilaku yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku seluruh tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam lembaga pendidikan tersebut, baik berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap norma-norma, peraturan dan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga pendidikan, baik secara tertulis maupun secara lisan. Menurut Soejono (1997: 67), indikator-indikator untuk mengukur disiplin kerja dapat dikategorikan baik, jika memenuhi enam kriteria sebagai berikut:

1. Disiplin waktu, tertib, teratur

Ketepatan waktu dalam bekerja baik itu waktu datang dan pulang dari kantor ataupun ketepatan waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan merupakan indikator disiplin dikatakan baik. Begitu juga dengan kepatuhan dan ketaatan terhadap tata tertib dan aturan yang sudah ditetapkan.

2. Rapi dalam berpakaian

Penampilan rapi adalah salah satu aspek pendukung disiplin kerja karyawan, penampilan dengan memakai pakaian rapi akan membentuk suasana kerja akan dirasa nyaman dan memupuk rasa percaya diri dalam bekerja akan semakin tinggi.

3. Dapat menggunakan dan memanfaatkan fasilitas kerja secara baik

Sikap hati-hati dan mampu memanfaatkan sumber daya kerja dengan baik mengindikasikan bahwa individu tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi, karena indikator seseorang memiliki disiplin kerja yang baik jika mampu menggunakan dan memanfaatkan fasilitas secara tepat, apabila terjadi kerusakan maka akan mengakibatkan kerugian.

4. Menampilkan *output* pekerjaan yang memuaskan

Ini adalah salah satu indikator disiplin kerja yang sangat penting, seseorang dapat dikatakan disiplin kerja jika mampu menyelesaikan dan menampilkan *output* kerja sesuai dengan standar prosedur yang sudah ditetapkan.

5. Mengikuti sistem kerja yang sudah ditetapkan

Mampunya individu mengikuti sistem kerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan tempat bekerja maka akan mengindikasikan karyawan mempunyai disiplin kerja yang bagus, juga menampilkan ketaatan kepatuhan mereka terhadap perusahaan atau lembaga pendidikan.

6. Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab

Tanggung jawab memiliki pengaruh penting kepada disiplin kerja, dengan adanya rasa memiliki dan penuh tanggung jawab kepada pekerjaan dan tugas yang diberikan maka karyawan akan menunjukkan disiplin kerja yang maksimal.

Selain penjelasan yang sudah dipaparkan di atas, menurut Guntur (1996: 35) ada beberapa indikator disiplin kerja yang perlu dikelola dan menjadi perhatian dalam meningkatkan disiplin kerja adalah:

1. Disiplin mengenai waktu.
2. Disiplin mengenai target.
3. Disiplin mengenai kualitas.
4. Disiplin mengenai prioritas kerja.
5. Disiplin mengenai prosedur.

Rangkuman

Disiplin kerja SDM pendidikan adalah sikap yang ditunjukkan dari perbuatan dan tingkah laku tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik yang berbentuk kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku dan ditetapkan di lembaga pendidikan, serta mampu menyelesaikan seluruh kewajiban dengan baik, benar dan tepat waktu.

Ada enam indikator untuk mengukur disiplin kerja yaitu: 1. Disiplin waktu, tertib, teratur; 2. Berpakaian rapi; 3. Mampu menggunakan dan memanfaatkan fasilitas kerja secara baik dan benar; 4. Menghasilkan *output* yang memuaskan; 5. Mengikuti sistem kerja yang sudah ditetapkan; 6. Memiliki tanggung jawab dalam bekerja.

Daftar Pustaka

- Davis, Gordon B. (2004). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Guntur. (1996). *Jaminan Sosial Tenaga Kerja*. Jakarta: Airlangga.

- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2005). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto Sastrohadiwiryono. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soejono. (1997). *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wursanto. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

BAB 13

PEMBERHENTIAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Oleh: Dr. Balthasar Watunglawar, S. Pd., MAP.
Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi

Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca bagian ini, diharapkan adanya pemahaman dari setiap pembaca tentang:

1. Pengertian Pemberhentian Sumber Daya Manusia Pendidikan
2. Alasan-alasan Pemberhentian
3. Proses Pemberhentian
4. Undang-Undang Pemberhentian
5. Pemensiunan

A. Pendahuluan

Pemberhentian sumber daya manusia pendidikan dimaksudkan terkait individu pendidik dalam hubungannya dengan organisasi pendidikan. Hubungan individu dengan organisasi pendidikan ditandai dengan hubungan kerja.

Terdapat tiga unsur yang mengakibatkan suatu hubungan disebut sebagai hubungan kerja yakni: perintah, pekerjaan, dan upah. Saat seorang dosen melaksanakan tugas mengajar di kampus, atau seperti pada jaman *now*, baik secara *luring* maupun *daring*, berarti terdapat hubungan kerja. Hubungan kerja tersebut tentu dikarenakan di dalamnya terdapat unsur-unsur tersebut. Oleh karena itu, aktivitas mengajar merupakan pekerjaan pendidik, baik guru maupun dosen (Pangaribuan, 2011).

Organisasi mempekerjakan individu untuk bekerja demi pemenuhan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Demikian juga individu membutuhkan organisasi untuk pemenuhan kebutuhan dan kepentingannya. Hubungan demikian adalah hubungan hak dan kewajiban. Kerja adalah indikator dari kewajiban yang harus dijalankan sebagai pemenuhan hak organisasi, dan sebaliknya upah atau gaji dan tunjangan lain yang didapat sumber daya pendidikan sebagai hak atas kewajiban yang dipenuhi organisasi. Di dalam hubungan hak dan kewajiban ini, terpaut nilai keadilan. Prinsip keadilan berlaku, bahwa siapa yang bekerja patut mendapat upah.

Demikian, pemberhentian sumber daya pendidikan adalah tindakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Mem-PHK-kan sumber daya pendidikan adalah tindakan memutuskan hubungan hak dan kewajiban. Pemberhentian sumber daya pendidikan atas keinginan pribadi tentu tidak mendatangkan resiko berarti secara personal walaupun berpotensi mengusik manajemen dan organisasi.

Hal ini sangat berbeda konsekuensi jika pemberhentian sumber daya pendidikan bersumber dari organisasi. Lazim terjadi pemutusan hubungan kerja yang ditemui di Indonesia menjadi fenomena serius yang berdampak pada momok yang selalu menakutkan. Kekuatan lingkungan yang tidak terduga dengan adanya pandemic virus corona-19 memaksa banyak perusahaan devensif dan berat hati harus mem-PHK-kan tenaga kerja. Banyak dari mereka malah harus liquidasi.

Pemberhentian pekerja, putusan PHK pada perspektif tertentu dinilai sebagai sebuah kebijakan strategik manajemen organisasi yang baik walaupun tidak cukup efektif secara formatif. Pemberhentian pekerja, sumber daya pendidikan pada perspektif tertentu dinilai meninggalkan efek negatif, buruk karena menantang dan mengancam hidup dan masa depan manusia pekerja, secara khusus sumber daya pendidikan. Orang harus berjuang lagi, bisa dengan cara, sikap, dan gaya hidup baru yang bertentangan dengan nilai dan kaidah moral. Salah satu indikasi actual adalah tingginya kriminalitas di masa Pandemi Covid-19, yang salah satunya disebabkan oleh dampak hilangnya pekerjaan. Kerja harus dikaitkan secara prinsipil dengan hidup, karena manusia adalah *homo faber* (Watunglawar & Leba, 2020). Manusia bekerja agar bisa hidup. Itulah eksistensi manusia. Walaupun demikian, tentu ada pertimbangan manfaat dan tujuan mengapa pemberhentian sumberdaya pendidikan perlu dilakukan.

B. Pengertian Pemberhentian Sumber Daya Manusia Pendidikan

Pemberhentian menyangkut pemutusan hubungan pekerja (pegawai atau karyawan) dengan organisasi atau perusahaan. Pekerja merujuk pada individu yang melakukan aktivitas organisasi untuk

mendapatkan imbalan dalam bermacam bentuk. Pengertian ini bersifat universal juga dalam hal makna, sebab merujuk pada keterlibatan semua orang, semua pihak yang bekerja dan menjalani hubungan hukum, baik secara perseorangan, persekutuan, maupun organisasi lain yang berbadan hukum, pun badan lainnya dengan maksud mendapatkan gaji sebagai upah, dan termasuk tunjangan. Apapun yang didapatkan sebagai akibat atau imbalan dari pekerjaan yang dilakukan (Husni, 2002). Upah atau imbalan tersebut dipandang sebagai resiko dari aktivitas kerja yang dilakukan pekerja.

Pemberhentian atau PHK sumber daya manusia pendidikan berarti berakhirnya hubungan kerja sumber daya pendidikan tersebut dengan organisasi, tempat ia bekerja. Hal ini mengakibatkan pula putus hubungan hukum, putus hubungan keperdataannya. Ini berarti pula, telah terjadi pemutusan hubungan hak dan kewajiban kedua pihak yang melakukan hubungan keperdataan, yakni pekerja dengan organisasi atau perusahaan. Pemberhentian SDM pendidikan, dengan demikian merupakan pengakhiran hubungan kerja yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dengan organisasi, pemerintah atau pengusaha (Marihot, 2001).

Pemberhentian dapat dipahami dalam kaitan dengan hubungan formal individu dengan organisasi atau perusahaan. Hubungan kerja dikatakan berakhir jika terputus ikatan formal antara organisasi sebagai pengguna tenaga pekerja dan karyawannya sebagai pencari hidup. Putusnya hubungan kerja SDM dengan organisasi bisa karena permintaan karena kemauan sendiri dan diberhentikan oleh organisasi atau perusahaan (Siagian, 2009).

Dengan demikian, jelas bahwa pemberhentian SDM adalah suatu pilihan dan putusan formal dalam mengakhiri hubungan kerja individu dengan perusahaan yang bersumber dari keinginan dan

kehendak pribadi maupun dari organisasi, karena pertimbangan tertentu maupun karena telah berakhir masa kontrak kerja. Pemberhentian ini mengakibatkan putus hubungan keperdataan, hubungan hak-kewajiban pekerja dengan organisasi atau sebaliknya perusahaan dengan karyawan. Terkait pemberhentian sumber daya pendidikan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), tidak dimaksudkan untuk pengalihan fungsi. Sebab, pengalihan fungsi; dari fungsional ke struktural misalnya, hanya merujuk pada pengalihan fungsi dan profesi; membatasi jenis tunjangan dan *reword*, tetapi tidak memberhentikan sama sekali karena masih dalam satu organisasi besar.

C. Alasan-Alasan Pemberhentian

Lazimnya diketahui bahwa pemberhentian sumber daya manusia dapat terjadi karena pekerja sendiri mengajukan pengunduran diri atau diberhentikan perusahaan, dan hubungan kerja berakhir secara otomatis karena habis masa kontrak. Hubungan kerja formal yang dibuktikan dengan kontrak kerja dapat berakhir, karena alasan sebagai berikut (Undang-Undang No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Kluster Ketenagakerjaan) pasal 61):

1. Terjadi kematian yang menimpa sumber daya pendidikan
2. Jenjang waktu kontak kerja telah berakhir sesuai penetapan
3. Selesainya suatu pekerjaan tertentu
4. Hubungan kerja berakhir karena telah melewati proses hukum, putusan pengadilan dan telah memiliki kekuatan hukum tetap dan mengikat.
5. Alasan yang terdapat dalam perjanjian.

Dengan demikian, pihak yang mengakhiri perjanjian kerja sebelum jangka waktu yang ditentukan, terikat sanksi, yakni wajib membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja/buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja. Secara yuridis, ada beberapa alasan pemberhentian, yakni (pasal 154 A):

1. Secara sengaja perusahaan melakukan beberapa pergeseran *strategic management*-nya seperti peleburan, penggabungan, pengambilalihan, atau pemisahan perusahaan;
2. Keadaan memaksa (*force majeure*) yang berdampak pada kerugian selama 2 tahun;
3. Ada penundaan kewajiban perusahaan dalam pembayaran utang bahkan pailit;
4. Akibat perbuatan perusahaan, seperti: penganiayaan, penghinaan, pengancaman, mempengaruhi pekerja melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, lalai dalam pembayaran upah (di atas 3 bulan) dan kewajiban lain dalam perjanjian, memerintahkan pekerja melaksanakan pekerjaan di luar kesepakatan, termasuk yang mengancam ketentraman dan keselamatan, kesehatan, dan kesusilaan;
5. Pekerja tidak memenuhi beberapa ketentuan, antara lain: pengajuan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari, masih terikat dalam ikatan, dan tidak melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri;
6. Pekerja mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan meninggalkan keterangan atau lalai selama 6 (enam) bulan karena diduga melakukan tindak pidana sehingga ditahan pihak yang berwajib;
7. Pekerja melakukan pelanggaran terhadap kesepakatan;

8. Sakit berkepanjangan, termasuk cacat akibat kecelakaan mengakibatkan absen kerja selama setahun;
9. Pekerja memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.

Undang-Undang Cipta Kerja No. 11/2020 pasal 154 A ayat (2), selain itu ada juga alasan pemberhentian SDM berkaitan dengan perjanjian atau kontrak kerja (pasal 154 A ayat2). Ada ketentuan mengenai persyaratan dan tata cara pemutusan hubungan kerja diatur dalam Peraturan Pemerintah. SDM yang diberhentikan berhak atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak (pasal 156 ayat 5). Peraturan mengenai pemberian uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak akan diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Ada berbagai alasan pemberhentian khusus untuk Aparatur Sipil Negara yang didalamnya, termasuk bagi SDM pendidikan (Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Pasal 3-4), antara lain: permintaan sendiri, pencapaian batas usia pensiun, perampangan organisasi, tidak cakap, meninggal dunia-tewas-hilang, menyeleweng/terjerat pidana, pelanggaran disiplin, mencalonkan diri atau dicalonkan menjadi anggota dewan perwakilan rakyat, ketua, dan anggota dewan perwakilan daerah, gubernur dan wakil gubernur, bupati/walikota, dan wakil bupati/wakil walikota, tidak lagi menjabat lagi sebagai pejabat negara, tidak melapor setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara, setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara dalam waktu 1 (satu) tahun tidak dapat disalurkan, menggunakan ijazah palsu, tidak melapor setelah selesai menjalankan tugas belajar, menerima uang tunggu tetapi menolak untuk diangkat kembali dalam jabatan, tidak menjabat lagi sebagai komisioner atau anggota lembaga

nonstruktural, dan tidak dapat memperbaiki kinerja sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

D. Proses Pemberhentian

Tindakan atau putusan PHK yang dilakukan oleh perusahaan harus baik dan tidak bertentangan atau kontradiksi dengan dengan regulasi pemerintah yang sedang berlaku. Hal ini penting, karena selalu saja terjadi permasalahan yang terjadi terkait pemutusan hubungan kerja. Permasalahan pemberhentian pegawai atau karyawan sering memakan waktu dan tidak terselesaikan secara baik dalam pertimbangan humanitas, kemanusiaan yang adil dan beradab. Menurut Raharjo (2013), mekanisme atau prosedur pemberhentian diantaranya sebagai berikut:

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan.
2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
3. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari P4D.
4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari P4P.
5. Pemutusan hubungan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri.

Apapun sumber alasan yang mendasari pemberhentian, baik dari pekerja maupun dari perusahaan harus mengedepankan asas demokrasi untuk membangun kesepakatan sehingga memiliki dampak yang baik dan mengenakan bagi kedua belah pihak.

Proses atau mekanisme pemberhentian Aparatur Sipil Negara (ASN/PNS), sebagai berikut (Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 6):

1. Permohonan berhenti ditujukan kepada Presiden melalui Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK: Gubernur atau Bupati/Walikota) atau PPK melalui Pejabat yang berwenang (PyB) secara hierarki.
2. Merksanisme atau pentahapan pemberhentian pekerja atau pegawai bukan karena permintaan sendir, artinya dari organisasi dapat dilakukan dengan cara PPK atau PyB menyampaikan usul pemberhentian PNS kepada Presiden atau PPK sesuai kewenangan masing-masing. Semua jenis pemberhentian sumber daya pendidikan (ASN) yang bersumber dari organisasi selalu ditujukan melalui PPK atau PyB kepada presiden.

E. Undang-Undang Pemberhentian

Ada beberapa dasar hukum pemberhentian SDM, sehingga tidak semena-mena dalam perlakuan, antara lain:

1. Undang-Undang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020.
Pada prinsipnya, semua pihak tidak menghendaki terjadinya pemberhentian pegawai atau karyawan (Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 151 ayat 1). Hal ini dimaksudkan demikian, karena pekerjaan dikaitkan dengan upah, yang berkaitan dengan kelangsungan hidup. Memberhentikan karyawan atau pegawai, berarti mengancam kelangsungan hidup. Walaupun demikian, dalam ayat 2, jika situasi memaksa sehingga organisasi atau perusahaan harus memberhentikan pegawai, maka pihak perusahaan atau organisasi harus memberitahukan alasan pemberhentian kepada pekerja.
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494); Dalam Pasal 87 disebutkan pemberhentian PNS,

karena beberapa hal, yakni: permintaan sendiri, meninggal dunia, perampangan organisasi, batas usia pensiun, kebijakan pensin dini, dan tidak cakap jasmani-rohani.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 tentang Badan Kepegawaian Negara.
5. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 189).
6. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
7. Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
8. Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

F. Pemensiunan

Batas usia menjadi syarat yang ditentukan seorang dipensiunkan. Artinya SDM diberhentikan dengan hormat (Peraturan Badan Kepegawaian Negara No 3 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil pasal 7 ayat 1). Selanjutnya, keterangan batas usia pensiun, sebagai berikut:

1. Pejabat administrasi, pejabat fungsional ahli muda, pejabat fungsional ahli pertama, dan pejabat fungsional keterampilan memiliki usia pensiun 58 tahun.
2. Pejabat pimpinan tinggi dan pejabat fungsional madya memiliki batas usia pensiun 60 tahun.
3. Bagi yang memangku pejabat fungsional ahli utama batas usia pensiunnya 65 tahun. Selain itu, yang menduduki JF batas Usia Pensiun ditentukan dalam Undang-Undang (pasal 3).

Rangkuman

Pemberhentian sumber daya manusia pendidikan atau yang disebut juga dengan PHK adalah tindakan mengakhiri hubungan hak dan kewajiban antara pekerja/pegawai dengan organisasi baik atas permintaan sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Adapun alasan pemberhentian SDM pendidikan menyangkut beberapa hal, antara lain: pekerja meninggal dunia, jangka waktu kontrak kerja telah berakhir, selesainya suatu pekerjaan tertentu, adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

Khusus alasan bagi PNS tidak cakap jasmani dan/atau rohani, meninggal dunia-tewas-hilang, menyentuh pada batas usia pensiun, perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah, melakukan tindak pidana/penyelewengan, dan pelanggaran disiplin. Proses atau mekanisme pemberhentian tentu mempertimbangkan unsur yuridis-formal seperti perjanjian kerja sama, asas demokrasi, pengaturan secara baik antara sumber daya pendidikan dengan organisasi, dan menyentuh pada pengusulan kepada PPK/PyB dalam suatu sistem hirarki-*button up*.

Daftar Pustaka

Husni, L. (2002). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia; Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Maharani, T. (2020). *Kompas*. Retrieved 327, 2021, from Kompas Web site: <https://nasional.kompas.com/read/2020/11/03/09061451/ketentuan-phk-yang-diubah-dalam-uu-cipta-kerja>.

Marihot, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Pangaribuann, J. (2011). *Kedudukan Dosen dalam Hukum Ketenagakerjaan*. Jakarta: BIS.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 3 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. (n.d.).

Peraturann Presiden Nomor 58 Tahun 2013 tentang Badan Kepegawaian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 128).

Rahaarjo, J. (2013). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Platinum.

-----, J. (20113). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Platinum.

Siagiann, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

BIOGRAFI EDITOR DAN KONTRIBUTOR



Khairul Azan, M.Pd., lahir di Dusun Penepak, Bengkalis, Riau 17 Desember 1989. Pendidikan formal jenjang S1 diselesaikan pada tahun 2011 dengan mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Suska Riau, S2 di bidang Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung pada tahun 2014, dan saat ini sedang menempuh program Doktor (S3) melalui Beasiswa MORA Kementerian Agama di UIN STS Jambi pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Pengalaman kerja diantaranya sebagai Konsultan Keuangan PT. Millenium Penata Future, tenaga pengajar di SMP 04 Air Tiris Riau, Dosen UPI Bandung, Politeknik Piksi Ganesha Bandung, Tenaga Ahli Direktorat SMP Kemendikbud, Tenaga Ahli Direktorat Otonomi Daerah Kemendagri, dan Saat ini penulis terdaftar sebagai Dosen tetap di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam STAIN Bengkalis serta Asesor BAN PAUD dan PNF Provinsi Riau.

Beberapa karya yang telah penulis hasilkan diantaranya: Ekspedisi Kurikulum 2013 (Respondan Potret Kepala Sekolah, Guru dan Siswa) (Alfabeta, 2014), Pengalaman Mengajar yang Tak Terlupakan (CV. Intishar Publishing, 2017), Dosen Menulis: Menggugah Semangat Berkarya Akademisi (Akademia Pustaka, 2017), Aku Ingin Jadi Penulis: Kiat Menulis Bagi Pemula (Samudra

Biru, 2018), Menggapai Langit-langit Tuhan (Samudra Biru, 2018), Potret Pendidikan Indonesia: Problematika dan Solusi (Alra Media, 2018), Senandung Ayah (Mandala Pratama, 2018), Juang (Intishar Publishing, 2019), dan Bahagia di Balik Luka: 36 Minggu Menuju Jannah (Intishar Publishing, 2019), Senja di Batas Kota (Bookies Indonesia, 2020), Dari Rasa Hingga Realita (Bookies Indonesia, 2020), 29 Isyarat Kehidupan: Catatan Pendek untuk Kehidupan Jangka Panjang (Bookies Indonesia, 2020), Kita Bisa Jadi Penulis: Catatan Kecil untuk Pejuang Literasi (Bookies Indonesia, 2020). Teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah; Panduan Praktis untuk Dosen, Guru, dan Mahasiswa (CV. DOTPLUS Publisher, 2021), Kuliah Doktor, Siapa Takut? Kumpulan Kisah Studi Doktoral (CV. DOTPLUS Publisher, 2021), Metodologi Penelitian; Kajian Teoritis dan Praktis Bagi Mahasiswa (CV. DOTPLUS Publisher, 2021), dan Kapita Selekta Pendidikan (CV. DOTPLUS Publisher, 2021).



Ali M Zebua, S.Pd.I, M.Pd.I., lahir di Kota Gunungsitoli, Kabupaten Nias Prov. Sumatera Utara. Pria pendiri *Management Academy Center* (MAC) ini merupakan Dosen Tetap PNS di IAIN Kerinci Prov. Jambi, memiliki jenjang pendidikan yakni Taman Kanak-kanak (TK) di Fatayat NU Gunungsitoli (1993). Sekolah Dasar Negeri (SDN) 2 Kota Gunungsitoli (1999). MTs Swasta Nahdlatul Ulama (NU) Gunungsitoli (2003). Pada tahun 2003, beliau merantau ke Kota Medan dan melanjutkan jenjang pendidikannya di MAN 1 Medan dan lulus pada tahun 2006. Melanjutkan pendidikan Strata 1 (S1) di IAIN Sumatera Utara dan tamat tahun 2011. Pada tahun yang sama melanjutkan studi Strata 2 (S2) di Pascasarjana IAIN Sumatera

Utara yang berganti status menjadi Pascasarjana UIN Sumatera Utara, Medan dan tamat tahun 2015.

Beberapa profesi yang pernah digeluti adalah Menejer HRD, Guru, Tata Usaha, Operator Madrasah, Operator Keuangan DIPA, dan Dosen. Tahun 2020 beliau sebagai penggagas berdirinya DPW Gemawira Provinsi Jambi dan menjabat sebagai sekretaris DPW. Memiliki usaha Sumatra Hijau Indonesia, yang di dalamnya memberdayakan para mahasiswa. Harapannya, melalui tulisan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif terhadap dunia pendidikan Islam & terhadap para *stakeholders* pendidikan terutama kepada para Mahasiswa/i PTKI.

Berikut beberapa karya tulisannya; Pengaruh Pelaksanaan Usaha Kesehatan Sekolah terhadap Perilaku Hidup Sehat Siswa Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan Tahun Pelajaran 2010/2011 (2011); Manajemen Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMA Tunas Pelita Kota Binjai (2015); Muhammadiyah dan Al-Washliyah di Sumatera Utara; Sejarah, Ideologi, dan Amal Usahnya (Jurnal Islamika 2019); Aplikasi Elektronik Manajemen Keuangan DIPA pada Lembaga Pendidikan Islam Negeri di Tengah Pandemi Covid-19 Sebagai Upaya WFH (Jurnal Fikrotuna 2020).



Johan Bhimo Sukoco, S.Sos, M.Si., lahir di Sragen, 13 Maret 1989. Bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi S1 Terapan Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro. Selain itu, ia mengajar juga di Program Studi D3 Administrasi Perkantoran, dan S1 Administrasi Publik, Program Studi Di luar Kampus Utama (PSDKU), Universitas

Diponegoro, Kabupaten Rembang. Beberapa mata kuliah yang diajar meliputi: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Transportasi Logistik, Manajemen Pergudangan, Strategi Logistik, Keprotokolan, Kesekretarisan, Manajemen Pemasaran, Manajemen Kualitas, Teori Organisasi dan Administrasi, dan lain sebagainya.

Penulis juga pernah mengajar di Program Studi S1 Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Slamet Riyadi (Unisri) Surakarta, dan di Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Terbuka. Ia memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) dari Program Studi D3 Manajemen Administrasi, Universitas Sebelas Maret. Gelar Sarjana Sosial (S.Sos) diperolehnya di Program Studi S1 Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Sebelas Maret. Adapun gelar Magister Sains (M.Si) diperolehnya dari Program Studi S2 Magister Administrasi Publik, Pascasarjana, Universitas Sebelas Maret.

Saat ini penulis dipercaya menjadi Sekretaris Bidang Pembinaan Kompetisi Mahasiswa di Forum Pendidikan Tinggi Vokasi Indonesia (FPTVI) Periode 2021 s/d 2022, dan Sekretaris di Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (UPPM), Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro. Penulis juga pernah sebagai Ketua Bidang Penelitian dan Pengembangan di Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) Visi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

Ia memperoleh berbagai sertifikat kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) Republik Indonesia, seperti: Sertifikat Asesor Kompetensi, Sertifikat *Logistics Administrative Officers*, dan Sertifikasi *Warehouse Supervisor*.

Penulis dapat dihubungi melalui email di alamat: johanbhimo@live.undip.ac.id ataupun ponsel di nomor: 085642317178. Berbagai

publikasi yang dilakukan penulis dapat diakses di google scholar, dengan alamat tautan: https://scholar.google.co.id/citations?user=DyqW_7sAAAAJ&hl=id. Penullis saat ini mengembangkan Youtube Channel dengan alamat: www.youtube.com/c/JohanBhimoSukoco.



Dr. M. Ihsan Dacholfany, M.Ed., adalah dosen tetap Universitas Muhammadiyah Metro Lampung dan juga mengajar di Pascasarjana IAIN Metro dan UIN Raden Intan Lampung, sekarang diamanahi menjadi Wakil Rektor bidang Kerjasama dan AIK, sekarang bertempat tinggal di Lampung, Jalan

A.Yani No 162 Metro Lampung, No HP/WA yang bisa dihubungi 081213022488 atau email mihsandacholfany@yahoo.com atau muhammadihsandacholfany@gmail.com, memiliki pengalaman menjadi penulis dan pemateri serta studi banding di dalam maupun di luar negeri seperti Pakistan, Qatar, Malaysia, Singapura, Thailan dan Madinah, beberapa karya tulis dan kegiatannya nya dapat dilihat di: <https://scholar.google.co.id/citations?user=P8FOsMAAAAAJ&hl=en>, <https://orcid.org/0000-0002-7848-6886>, dan <https://sinta.ristekbrin.go.id/authors/detail?id=6001806&view=overview>.



Arif Murti R, BBA, MSc, Ph.D., menyelesaikan pendidikan S1 dalam bidang *Business Administration* dengan konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Sedangkan pendidikan S2 dan S3 diperoleh dari Universiti Kebangsaan Malaysia dengan ketertarikan penulis dibidang manajemen sumber daya

manusia dan peningkatan kualitas & produktivitas. Saat ini penulis mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pertamina. Selain mengajar, penulis juga bergabung di beberapa organisasi yang berkaitan dengan bidang penulis. Di antaranya, *Academy of Management*, Perhimpunan Manajemen Sumber daya Manusia, dan Asosiasi Manajemen Mutu & Produktivitas Indonesia.



Dr. Indra Budi Sumantoro, S.Pd., M.M., lahir pada tanggal 1 September 1978 di Jakarta. Meraih gelar Sarjana Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada tahun 2002. Kemudian melanjutkan pendidikannya di Sekolah Tinggi Manajemen PPM dan meraih gelar Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen

SDM pada tahun 2005. Penulis lalu bekerja di Kedeputan Bidang SDM Aparatur – Kementerian PAN dan RB dari tahun 2006 hingga tahun 2012. Selama bekerja di sini, Penulis terlibat dalam berbagai perumusan kebijakan kepegawaian, termasuk menjadi salah satu tim perumus RUU BPJS dan RUU ASN. Penulis juga pernah mengikuti pelatihan evaluasi jabatan di Kementerian Keuangan bersama para pejabat dari berbagai instansi dalam rangka penetapan penghasilan bagi Pejabat Negara. Selain itu, Penulis juga pernah mengikuti kursus reformasi sistem pensiun di Stockholm – Swedia pada tahun 2007 dan di Beijing – RRT pada tahun 2008. Sambil bekerja sebagai Analis Kebijakan, Penulis melanjutkan kuliah pada program Doktor Manajemen Bisnis kekhususan Manajemen SDM di Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Padjadjaran. Pada saat masih bekerja di Kementerian PAN dan RB, Penulis juga sempat menjadi Dosen Luar Biasa di UNJ mengajar mata kuliah Kewirausahaan dan Kepemimpinan.

Selepas meraih gelar doktornya di tahun 2012, Penulis lalu pindah bekerja di Bank Dunia pada unit Perlindungan Sosial dan bekerja di sana hingga tahun 2019. Pada saat bekerja di Bank Dunia, Penulis terlibat dalam berbagai perumusan peraturan pelaksanaan dari UU SJSN dan UU BPJS. Selama bekerja di Bank Dunia, Penulis juga meluangkan waktu mengajar mata kuliah *Job Design Analysis*, Manajemen Kinerja SDM, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan, serta *Strategic HRM* di IIB Darmajaya, Kota Bandar Lampung. Pada akhir tahun 2019, Penulis diangkat oleh Presiden Joko Widodo sebagai salah satu Anggota Dewan dari unsur Tokoh/Ahli di Dewan Jaminan Sosial Nasional, sebuah lembaga yang berkedudukan di bawah Presiden yang berfungsi merumuskan kebijakan jaminan sosial dan berwenang mengawasi BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.



Jogie Suaduon, S.ST., M.Pd. Seorang Pendidik pada mata pelajaran Produktif Multimedia di SMK Islam Hang Tuah Batam. Saat ini sedang menempuh pendidikan program Doktorat pada program studi Manajemen Pendidikan Islam di salah satu Perguruan Tinggi di Jambi. Pernah menjadi Ketua Tim Penjamin Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) di SMK Islam Hang Tuah Batam yang ditunjuk sebagai Sekolah Model oleh LPMP Kepulauan Riau pada tahun 2017-2019. Dimana tugas daripada Organisasi TPMPS tersebut adalah untuk merencanakan pemenuhan mutu pendidikan di satuan pendidikan. Salah satu program yang saat ini terus berjalan ialah program pengembangan Sekolah Berbasis Wirausaha. Tertarik dalam penelitian perkembangan ilmu pendidikan terutama pada bidang Manajemen Pendidikan/SDM, sampai saat ini juga aktif

sebagai Trainer dalam pembelajaran model *Blended Learning* dengan menggunakan *Learning Management System* (LMS).



Muhammad Munawir Pohan, M.Pd., lahir di Berangir 14 Mei 1988 Kabupaten Labuhanbatu Utara Sumatera Utara. Sekolah Dasar hingga Madrasah Aliyah diselesaikan di Kabupaten Labuhanbatu Utara. Sarjana Pendidikan Islam program studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Sumatera Utara (UIN-SU) tahun 2010, Magister Pendidikan program studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan (UNIMED) tahun 2014.

Pengalaman bekerja antara lain dosen tetap yayasan Universitas Al-Washliyah (UNIVA) Labuhanbatu 2014-2021. Dosen program studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Kerinci 2021 sampai sekarang.

Menikah dengan Elida Fatmayanti, S.Ps.i., tahun 2016. Pengalaman organisasi yang pernah diikuti yaitu resimen mahasiswa (Menwa) IAIN Sumatera Utara (UIN-SU) tahun 2008-2010. Menulis berbagai artikel yang diterbitkan pada jurnal ilmiah nasional dan internasional dan mengikuti berbagai seminar nasional diantaranya seminar nasional APROBSI di Makassar tahun 2016, dan seminar nasional pendidikan di Universitas Jambi (UNJA) tahun 2016. Buku yang telah diterbitkan yaitu Psikologi Pendidikan, 2020 Yogyakarta: diterbitkan oleh Deepublish (Penulis kedua).



Iwan Siswanto, M.Pd., lahir di Pulau Kijang 10 Oktober 1991. Anak pertama dari tiga bersaudara. Pendidikan formal jenjang S1 diselesaikan pada tahun 2013 dengan mengambil Program Studi Pendidikan Bahasa Arab Jurusan Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, selanjutnya menyelesaikan S2

pada tahun 2016 di kampus yang sama pada Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam. Penulis saat ini masih menempuh program Doktor (S3) melalui beasiswa MORA Kementerian Agama 2019 di Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Syarifuddin Jambi pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Terhitung sejak September 2016, Penulis menjadi tenaga pengajar di salah satu kampus swasta di Kabupaten Indragiri Hilir, yaitu Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Auliaurrasyidin Tembilahan dengan status Dosen Tetap pada Program Studi Ekonomi Syariah. Beberapa buku dan jurnal yang telah ditulis, di antaranya; Strategi Pembelajaran Bahasa Arab (STAI Press: 2018), Isu-Isu Global Manajemen Pendidikan Islam (Samudera Biru, 2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PD BKK Pringsurat Kabupaten Temanggung (Visi Manajemen: 2016), Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Keberhasilan Kegiatan Pembelajaran di MTs Sullamul Ulum Desa Sungai Gantang Kecamatan Kempas (Al-Muqqayad: 2017), Upaya Meningkatkan Qawaid Bahasa Arab Melalui Model Pembelajaran Mind Map Mahasiswa Ekonomi Syariah (Al-Muqqayad: 2017), Eksistensi Pesantren dengan Budaya PatronNase (Mitra As-Sibyan: 2018). (Contact penulis dapat melalui, email: iwansiswanto50@gmail.com HP/WA: 0822-3433-9388).



Aryadillah, S.Sos.I., M.M., M.I.Kom., lahir di Jakarta, 29 Agustus 1986. Merupakan Dosen pada program studi Ilmu Komunikasi. Gelar Sarjana didapatkan di Universitas Islam Negeri sarif Hidayatullah Jakarta (UIN Jakarta) 2010, Gelar Magister Manajemen di UBSI 2013 dan bulan Agustus 2013 melanjutkan Studi Ilmu Komunikasi di Universitas Padjajaran (Unpad) Program Pasca Sarjana BPPDN (Beasiswa Program Pasca Sarjana Dalam Negeri) Dirjen Dikti.

Mengawali karir sebagai Dosen sejak 2010 hingga saat ini, pengalaman mengajar di beberapa Universitas membuatnya terus meningkatkan pengetahuannya. Seperti Bina Sarana Informatika (Bekasi, Jakarta, Tangerang, Bandung), kini. Universitas Bina sarana Informatika, STKIP Al-Mujahidin Cikarang, STIKES Mitra Ria Husada, Universitas Mercubuana. Politeknik Al-Islam Bandung, Universitas Terbuka dan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Selain Mengajar dan Pembicara, saya juga aktif dalam menulis jurnal ataupun buku referensi.



Musnizar Safari, S. Ag., M.Si., lahir di Montasik (Aceh Besar) pada tanggal 15 Januari 1978. Pendidikan formal dimulai dari: TK Yayasan Kesejahteraan Anak Banda Aceh tamat tahun 1984, melanjutkan belajar di MIN Teladan Banda Aceh sampai kelas V (1989) dan menamatkan pendidikan dasar di MIN Kota Sigli tahun 1990 karena ikut orang tua pindah tugas. Menempuh pendidikan menengah (tingkat MTs dan MA) di Dayah Jeumala Amal, Pidie (sekarang Pidie Jaya) selama 6 tahun (1990-1996).

Memperoleh ijazah S1 dari jurusan Bahasa Arab di Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh (2001) dan ijazah S2 dari Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta (2007). Pengalaman mengajar dimulai pada tahun 2002-2003 di Dayah Terpadu Inshafuddin (tingkat SMP dan SMA) Banda Aceh dan Fakultas Tarbiyah Universitas Muhammadiyah Aceh (UNMUHA) untuk mata pelajaran dan mata kuliah Bahasa Arab. Selesai pendidikan S2 pada tahun 2007, penulis kembali ke Aceh untuk mengabdikan dan mengajar di Dayah Terpadu Inshafuddin Banda Aceh, juga mengajar di Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh serta di Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Aceh (UNMUHA). Selama rentang tahun 2009-2013, penulis mengajar di Dayah Jeumala Amal (Pidie Jaya) dan menjabat sebagai Wakil Direktur Bidang Akademik (2009-2012) dan Kepala Bidang Akademik (2012-2013). Pertengahan tahun 2013 kembali mengajar di IAIN Ar-Raniry Banda Aceh (sekarang UIN Ar-Raniry) pada Fakultas Tarbiyah, Fakultas Dakwah, dan Fakultas Psikologi serta beberapa PTS di Banda Aceh seperti pada Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Aceh (UNMUHA) dan STKIP Al Washliyah Banda Aceh. Terhitung tahun 2016, penulis menjadi dosen tetap di STKIP An-Nur Nanggro Aceh di Banda Aceh pada prodi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PG-PAUD). Sejak 2018 hingga saat ini, penulis menjabat sebagai Ketua Lembaga Penjamin Mutu (LPM) STKIP An-Nur Nanggro Aceh. Beberapa karya tulis dapat dilihat pada <https://scholar.google.com/citations?user=a5F7RjkAAAAJ&hl=en>. Alamat email: musni167@gmail.com.



Dr. M. Nurzen S., M.Pd. adalah dosen Program Studi (Prodi) Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Institut Agama Islam Negeri Kerinci (IAIN Kerinci), Jambi, Indonesia. Menyelesaikan Program Sarjana (S1) Pendidikan Agama Islam (PAI) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta tahun 2009 dan Magister (S2) Pendidikan Islam (PI) di Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifudin Jambi tahun 2014. Saat ini sedang menyelesaikan Program Doktorat Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di Universitas Islam Negeri (UIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Korespondensi dapat dilakukan melalui surat elektronik di nurzen@iainkerinci.ac.id.



Dr. Balthasar Watunglawar, S. Pd., MAP., anak dari Mathias Watunglawar, S. Pd., dan Rosa Delima Teftutul S.KP., lahir di Saumlaki 16 Juli 1974, berasal dari desa Olilit Raya-kecamatan Tanimbar Selatan-Kabupaten Kepulauan Tanimbar. Penulis adalah dosen pada beberapa Perguruan Tinggi, yakni: Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi, UPBJJ Universitas Terbuka Sorong, dan dosen Politeknik Saint Paul Sorong. Penulis menempu Sarjana Pendidikan (S. Pd) di Universitas Negeri Manado, Magister Administrasi Publik (MAP) pada Universitas Negeri Manado, dan Doktor (S3) Ilmu Manajemen pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Selain sebagai seorang akademisi, penulis juga aktif mengikuti berbagai pelatihan, memberikan penyuluhan, melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Hasil penelitian atau riset penulis dipublikasikan melalui media sekular diantaranya: 1) *Harian Rakyat Maluku* (Tgl 18 Nopember 2015), Perihal MIGAS di Blok Masela; “*Revisi PoD Harus dalam Kerangka Otonomi Daerah: Bagaimana Nasib Maluku Tenggara Barat*”; 2) *Harian Rakyat Maluku* (Senin 1 Pebruari 2016), “*Pemda MTB Harus Jeli*”; 3) *Mimbar Rakyat* (Selasa 26 Juni 2016), “*Persiapan Pemilukada di MTB: Rakyat Harus Semakin Berani Demi Kebaikan Bersama*”. Selain di media skular, penulis juga mempublikasikan karyanya melalui jurnal ilmiah diantaranya: 1) *The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Strategic Leadership, Job Satisfaction, and Performance of Regional Work Civil Units Employees in Maluku Tenggara Barat Regency, Maluku Province*; 2) *Kualitas Pembelajaran dan Kepemimpinan Wali Kelas Mendukung Efektivitas Belajar Siswa*; 3) *Pengaruh Komunikasi, Disiplin, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*; 4) *Dampak Strategik Thinking Terhadap Kualitas Hidup Studi Mahasiswa*; 5) *Pengaruh Kepemimpinan Etik, Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*; 6) *Kesejahteraan Sosial: Sebuah Perspektif Dialektis; Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Kelautan dan Perikanan Sorong*. Lebih lanjut, karya beliau juga dipublikasikan melalui buku diantaranya: 1) *Manajemen Strategik Sektor Publik*; 2) *Eksekusi Laut: Berfilsafat Tentang Hukuman Legal di Indonesia, Alternatif Solutif Penghapusan Hukuman Mati, dan Minimalisasi Kejahatan*. Alamat korespondensi: watungballa@gmail.com.

PIAGAM PENGHARGAAN

Nomor: 110/DP/PP/08/2021

Diberikan kepada

Dr. Muhammad Ihsan Dacholfany, M.Ed.

Sebagai Penulis

buku yang berjudul **“Manajemen Sumber Daya Manusia; Kajian Teoritis dan Praktis dalam Pendidikan”** yang diterbitkan oleh DOTPLUS Publisher, dengan ISBN 978-623-6428-01-6

Bengkalis, 05 Agustus 2021
Direktur DOTPLUS Publisher



Khairul Azan
Khairul Azan

