

BAB II

DESKRIPSI TEORI

A. Landasan Teori

1. Kajian tentang Manajemen Ketenagaan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, method, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*, manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering juga disebut dengan manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personalia management*).⁶

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam pembangunan bangsa, di samping sumber daya alam, serta sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi. Banyak faktor penyebab yang mempengaruhi pembangunan bangsa. Salah satu di antara faktor-faktor tersebut adalah kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku utama dan

⁶ Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 9

yang paling menerima hasil serta dampak pembangunan bangsa itu.⁷ Manajemen Sumber Daya Manusia dalam dunia pendidikan sering disebut dengan Manajemen Ketenagaan.

Menurut Dale Yoder yang dikutip oleh Drs. Malayu S.P Hasibuan MSDM adalah *“Personal management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship”*. Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Drs. Malayu S.P Hasibuan MSDM adalah *“Personal administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise*. Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam satu perusahaan.

John B. Miner dan Mary Green Miner mengemukakan MSDM sebagaimana dikutip oleh Drs. Malayu S.P Hasibuan adalah *“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedur, methods, and programs relating to the individual in the organization”*. Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

Sedangkan menurut Michel J. Jucius sebagaimana dikutip oleh Drs. Malayu S.P Hasibuan MSDM adalah *“Personnel management is the*

⁷ Sudjana, 2004, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung: Falah Production, hal. 373

field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labor force, such that the: 1) Objectives for which the company is established are attained economically and effectively. 2) Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree. 3) Objectives of the community are duly considered and served.” Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga: 1) Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif. 2) Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal. 3) Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola ketenagaannya yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku ketenagaan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep, teknik manajemen personalia.

Tugas kepala sekolah dalam manajemen staf dan guru yaitu identifikasi staf dan guru yang baru, penugasan orientasi, evaluasi, dan mengembangkan staf dan guru. Manajemen di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-kekenagaan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, akan tetapi dalam kondisi yang baik.

Manajemen ketenagaan ini bertujuan untuk mendayagunakan ketenagaan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

2. Kegiatan Manajemen Ketenagaan

Kegiatan-kegiatan ketenagaan di suatu organisasi tersebut menurut Flippo, adalah sebagai berikut:

a. Pengadaan ketenagaan (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja adalah usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah perencanaan SDM, perekrutan, seleksi karyawan, dan penempatan karyawan.

Pengadaan tenaga kerja harus dikelola mulai dari pengumuman penerimaan pegawai (iklan lowongan kerja), pendaftaran pelamar, proses seleksi, mengumumkan hasil rekrutmen, dan memproses pegawai baru untuk masuk dalam unit kerja sesuai penempatannya dan menjalani masa pembinaan. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengadaan ketenagaan khususnya bagi tenaga pendidik dan kependidikan adalah:

- 1) Formasi (benar-benar diperlukan tambahan tenaga edukatif)
- 2) Mengacu pada analisa jabatan yang telah disusun agar sesuai dengan kualifikasi maupun syarat yang ditentukan
- 3) Objektif, artinya dalam pelaksanaan tenaga pendidik tidak menganut nepotisme dan kolusi (pemberian sesuatu)

- 4) The right man on the right place, kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan diselenggarakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Pengumuman kebutuhan tenaga kerja, memberitahukan kepada masyarakat melalui media cetak maupun media elektronik.

Pengumuman memuat:

- a) Jenis atau macam pegawai yang dibutuhkan
 - b) Persyaratan yang dituntut dari para pelamar.
 - c) Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran.
 - d) Alamat dan tempat pengajuan pelamaran.
 - e) Lain-lain yang dipandang perlu.
- 2) Pendaftaran, dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan surat lamaran dilengkapi dengan persyaratan dan lampiran rekomendasi dibutuhkan.

- 3) Seleksi atau penyaringan, jenis seleksi dilaksanakan sesuai kebutuhan. Untuk setiap tahap seleksi, dapat berupa sistem guru yaitu ketidakkulusan pada satu proses seleksi berarti gugur.

Beberapa bentuk tahap seleksi adalah:

- a) Penyaringan administratif, berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya.
- b) Tes materi keahlian, dapat dalam bentuk ujian tulis, presentasi atau tes praktek.

- c) Tes kesehatan
 - d) Psikotes
 - e) Wawancara
- 4) Pengumuman hasil seleksi dapat bersifat diumumkan terbuka (misalnya di media surat kabar) atau melalui surat dikirim langsung ke alamat pelamar)
- 5) Pengangkatan dan penempatan, sesuai kebutuhan dan perencanaan pengembangan pegawai. Untuk PNS, pengangkatan dan penempatan diselenggarakan oleh Kementrian, dengan memperhatikan keseimbangan antara penempatan dan kebutuhan serta ketentuan peraturan perundangundangan yang berlaku bagi pegawai negeri.

Prinsip dasar pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan adalah adanya kesesuaian antara tugas dengan kemampuan pegawai. Menurut Hadari Nawawi dalam Hartati Sukirman (2000: 39) langkah pengorganisasian dalam kegiatan penempatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan minat, bakat, kemampuan dan berat ringannya tugas yang akan dipikul bagi setiap personil.

b. Pengembangan Karyawan (Development)

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini sangat penting mengingat banyaknya perubahan-perubahan teknologi,

reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

Latar belakang disusunnya kegiatan pengembangan tenaga pendidik adalah:

- 1) Adanya perkembangan ilmu dan teknologi, yang harus diikuti agar para tenaga pendidik tidak tertinggal jauh dari para peserta didik.
- 2) Untuk mengurangi beberapa kelemahan pegawai yang ditemui saat proses seleksi, sehingga pegawai menjadi lebih siap dan memiliki rasa percaya diri yang kuat.
- 3) Untuk menumbuhkan sikap loyalitas, kerjasama, toleransi, dan kebersamaan antar tenaga pendidik.

Beberapa media kegiatan pengembangan tenaga pendidik adalah:

- 1) Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya.
- 2) Latihan-latihan terkait dengan tugas intern dan ekstern.
- 3) Pendidikan formal
- 4) Promosi berupa pengangkatan jabatan ke yang lebih tinggi.
- 5) Penataran, seminar, diskusi panel
- 6) Lokakarya, workshop

Cara yang lebih populer adalah melalui penataran (*in-service training*) baik dalam rangka penyegaran maupun dalam rangka peningkatan kemampuan tenaga kependidikan. Cara-cara lainnya

dapat dilakukan sendiri-sendiri (*self propelling growth*) atau bersama-sama (*collaborative effort*), misalnya mengikuti kegiatan: *ore-service training*, *on the job training*, seminar, workshop, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan Ketenagaan antara lain:

- a. Standar akurasi / ketepatan dalam pekerjaan
- b. Prestasi dan tanggung jawab akan pekerjaannya
- c. Administrasi yang menunjukkan afektifitas administratif dan ketenagaan
- d. Analisis pekerjaan secara efektif dari tenaga Pendidikan
- e. Kemampuan Komunikasi ketenagaan
- f. Kompetensi dan kualitas ketenagaan
- g. Kemampuan ketenagaan dalam bekerja sama dengan orang lain
- h. Daya imajinasi dan daya kreatifitas ketenagaan dalam bekerja
- i. Kamampuan pengambilan keputusan untuk memberi solusi dalam masalah yang dihadapi
- j. Pendelegasian dimana ketenagaan diharapkan mampu mengatur tugas dan tanggung jawab dengan tim secara kompak
- k. Improvisasi yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas dan kondisi yang lebih baik

- l. Inisiatif dalam mengemukakan gagasan metode dan pendekatan baru dengan lebih baik
- m. Inovasi yang dihasilkan
- n. Keahlian khusus yang dimiliki secara personal
- o. Usaha untuk belajar
- p. Kemampuan untuk dimotivasi atau memotivasi diri untuk meraih kemajuan prestasi kerja.

Pengembangan atau pembinaan tenaga merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan kegiatan pembinaan adalah menumbuhkan kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Pembinaan adalah segala usaha untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan, demi kelancaran pelaksanaan tugas pendidikan

Prinsip dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga pendidik, adalah:

- 1) Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.

- 2) Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
- 3) Mendorong peningkatan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejateraan dan insentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologi.
- 4) Mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
- 5) Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
- 6) Pembinaan dan jenjang karir tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis kependidikan itu sendiri.

Menurut Hartati Sukirman (2000: 63) ditinjau dari sudut manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah yaitu:

- 1) Menganalisis kebutuhan, dengan cara mengidentifikasi ketrampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, atau melaksanakan riset dan investigasi.

- 2) Menyusun rancangan instruksional, meliputi sasaran, metode instruksional, media, urutan dan gambaran mengenai materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
 - 3) Mengesahkan program latihan. Suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.
 - 4) Pelaksanaan program pelatihan, menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, seminar, sarasehan, atau konferensi, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.
 - 5) Tahap evaluasi dan tindak lanjut, yaitu program pelatihan dinilai sejauhmana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.
- c. Kompensasi/Pemberian Balas Jasa (Compensation)

Kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Balas jasa tersebut dilakukan secara langsung atau tidak langsung yang bersifat finansial maupun non

finansial. Pemberian balas jasa yang tidak langsung dan non finansial misalnya tunjangan dan pelayanan pada karyawan.

d. Pengintegrasian Karyawan (Integration)

Pengintegrasian karyawan merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi.

e. Pemeliharaan Karyawan (Maintenance)

Pemeliharaan karyawan merupakan usaha untuk mengabdikan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Terpeliharanya kemauan bekerja sangat dipengaruhi komunikasi dalam organisasi berupa pemeliharaan kondisi fisik dari karyawan seperti kesehatan dan keamanan, pemeliharaan sikap yang menyenangkan seperti mengadakan program-program pelayanan kepada karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)

Pemutusan hubungan kerja merupakan suatu masalah yang sangat sulit, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh. Perusahaan pada umumnya ingin mengambil keuntungan dari pemutusan hubungan kerja dengan mempertahankan para karyawan yang paling mampu dan membiarkan pergi para karyawan yang kurang mampu.⁸

⁸ Edwin Flippo, *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, (Jakarta, Erlangga, 1995), hal. 7.

Pemberhentian kerja tenaga pendidik dan kependidikan merupakan proses yang membuat seseorang pegawai tidak dapat lagi melaksanakan tugas pekerjaan atau fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu maupun untuk selamanya. Pemberhentian seorang pegawai dapat karena pelanggaran disiplin, pengunduran diri, pengurangan tenaga, meninggal, atau pensiun. Aturan tentang pemberhentian pegawai harus jelas karena menyangkut nasib seseorang dan dapat memicu ketidakpuasan seseorang yang dikenai tindakan ini. Untuk pemberhentian karena pengunduran diri harus dilihat apakah pegawai yang bersangkutan memiliki ikatan atau perjanjian tertentu dengan sekolah atau tidak. Sedangkan pemberhentian karena memasuki usia pensiun sebaiknya didahului oleh program persiapan pensiun.

Pemberhentian dengan hormat tenaga pendidik dan kependidikan atas dasar:

- 1) Permohonan sendiri.
- 2) Meninggal dunia.
- 3) Mencapai batas usia pensiun, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Sedangkan pemberhentian tidak dengan hormat tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan atas dasar:

- 1) Hukuman jabatan;

- 2) Akibat pidana penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, dilakukan oleh penyelenggara satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan dapat dilakukan karena sebab lain di antaranya sebagai berikut :

- 1) Pemberhentian atas permintaan sendiri
- 2) Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
- 3) Pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi.
- 4) Pemberhentian karena melakukan pelanggaran
- 5) Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
- 6) Pemberhentian karena meninggalkan tugas
- 7) Pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang

g. Penilaian Ketenagaan

Evaluasi yang berkaitan dengan ketenagaan khususnya tenaga pendidik dan kependidikan perlu dilaksanakan untuk mengetahui beberapa hal yang sangat penting, yaitu:

- 1) Perkembangan prestasi anak didik
- 2) Baik – buruk, tepat tidaknya metode pembelajaran yang diterapkan oleh para pendidik
- 3) Profesionalitas para pendidik
- 4) Ketetapan kurikulum yang dijadikan rujukan pembelajaran
- 5) Strategi pembelajaran yang baik dan tepat untuk diterapkan
- 6) Efektivitas pelaksanaan kegiatan pembelajaran

7) Kondisi objektif para pendidik dan anak didik berkaitan dengan tugas dan fungsinya masing – masing.⁹

Beberapa prinsip yang mendasari evaluasi kinerja guru adalah:

- 1) Evaluasi kinerja guru adalah sub-sistem dalam sistem manajemen kinerja yang berbasis pada model kompetensi sekolah.
- 2) Evaluasi kinerja guru juga berdasarkan hasil kerja individu dan umpan balik dari berbagai pihak.
- 3) Umpan balik bersifat 360 derajat artinya guru memperoleh masukan dari semua pihak, yaitu diri sendiri, atasan langsung, rekan kerja, siswa, dan tenaga kependidikan (penunjang).
- 4) Evaluasi kinerja guru adalah proses komunikasi yang terus menerus untuk mendorong perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi guru.
- 5) Evaluasi kinerja guru dapat dipakai untuk menganalisis kinerja guru, yakni guru tetap dan guru honorer, baik yang memiliki jabatan struktural maupun tidak.

Rachmawati (2008:9) mendeskripsikan fungsi-fungsi manajemen SDM mencakup beberapa kegiatan sebagai berikut:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan

⁹ Hikmat, 2009, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia, hal. 126

sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia adalah pengambilan keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan (Siagian, 2014: 41).

Dalam hal pendidikan Islam, perencanaan merupakan langkah pertama yang harus diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan mengganggu keberlangsungan pendidikan Islam. Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana yang akan dilakukan pada kemudian hari (Saefullah, 2012:214). Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an surat al-Hasr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ^ط

وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*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.*¹⁰

¹⁰ Yayasan Penyelenggara Penerjemah Penafsir Al-Qur'an, 1997, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Surat Al-Hasr' ayat 18, , Perc. Departemen Agama, Kudus, hal. 285

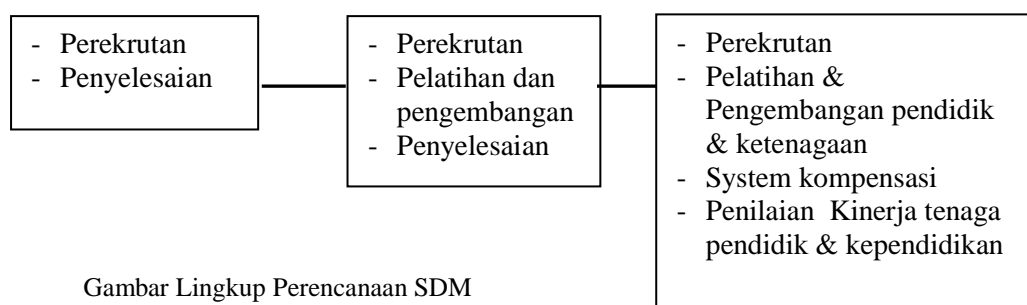
Dari ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memperhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya hendaknya memperhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam manajemen pendidikan Islam diperlukan perencanaan yang merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Inti dari manajemen adalah perencanaan. Tanpa perencanaan atau salah dalam merencanakan pendidikan Islam akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan Islam (Saefullah, 2012:214).

Perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja menurut Sikula dalam Mangkunegara (2003:5), adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya bertintegrasi dengan rencana organisasi. Sedangkan Milkovich dan Nystrom, masih dalam Mangkunegara (2003:5) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai berikut:

“Man power planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling by which of firm esures that is has the right number of people and the right places, at the economically most usefull”.

Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis.

Menurut Rivai (2004:56) organisasi juga perlu menentukan ruang lingkup perencanaan SDM. Sebagaimana madrasah sebagai sebuah organisasi juga menentukan ruang lingkup perencanaan ketenagaan, seperti pada gambar berikut:



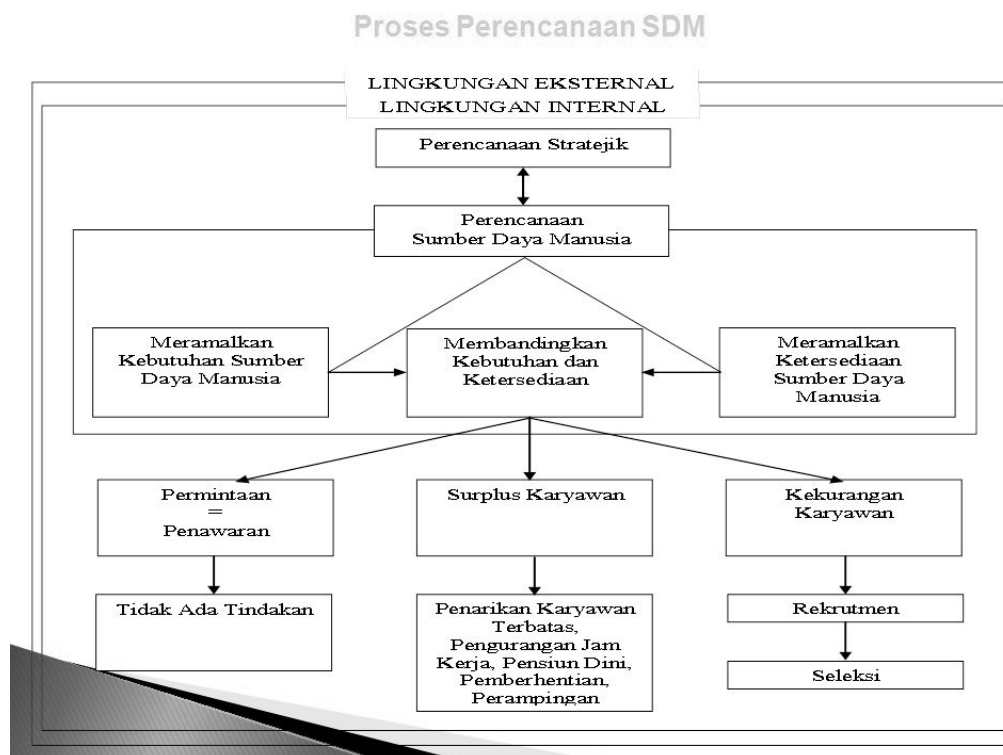
Gambar Lingkup Perencanaan SDM

1) Tahap/proses perencanaan SDM

Menurut Rachmawati (2008:71), Perencanaan SDM terdiri dari berbagai kegiatan, antara lain: 1) Analisis faktor penyebab perubahan (*Elemen organisasi perubahan tenaga kerja*), 2) Peramalan kebutuhan (*Perkiraan ahli analisis trend, Budget, new venture, Komputer dll*), 3) Penentuan kebutuhan (*Staffing table*), 3) Analisis ketersediaan (*Replacement chart, Successor planning Replaceemnt*), dan Implementasi program,

2) Model perencanaan SDM

Mondy dan Noe III dalam Rachmawati (2008:71), menggunakan model perencanaan yang memperhatikan pengaruh faktor internal dan eksternal.

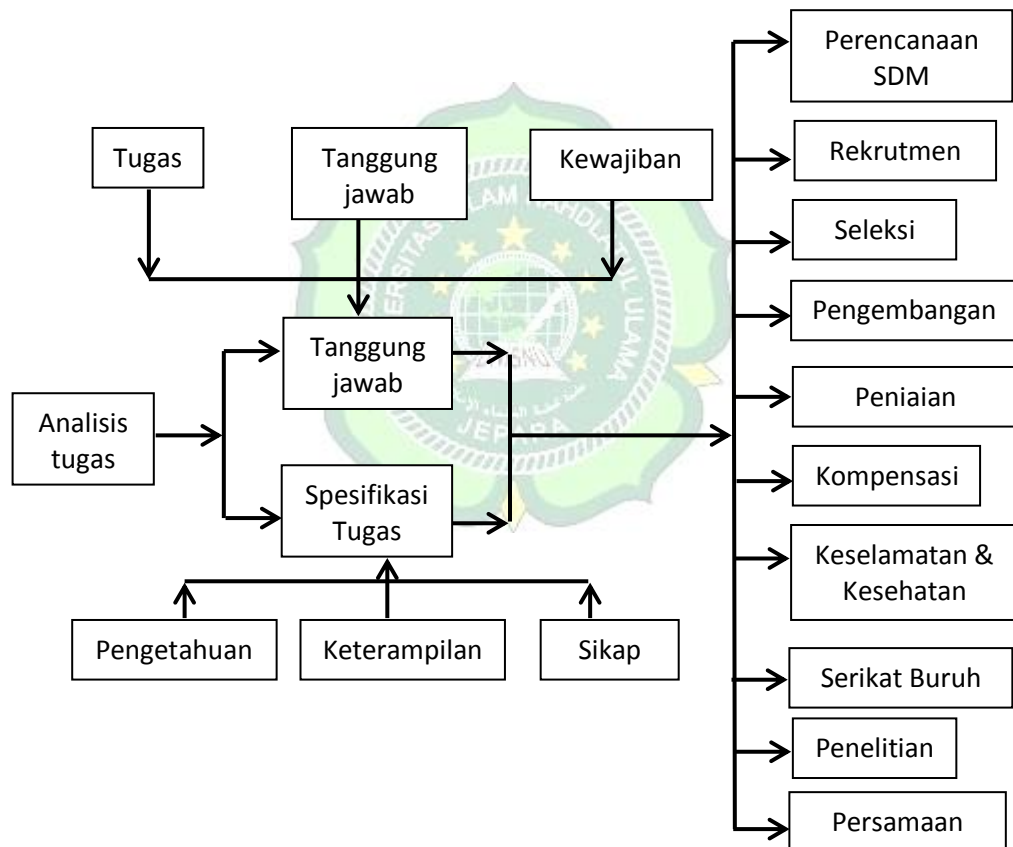


Gambar Model perencanaan SDM (Mondy & Noe III, 2000)

3) Analisis ketenagaan

Analisis tenaga pendidik dan kependidikan merupakan bagian dari perencanaan SDM yang membentuk menjelaskan spesifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dan spesifikasi kompetensi serta karakteristik kepribadian yang tepat untuk mengerjakan tenaga pendidik dan kependidikan itu. Analisis tenaga pendidik dan kependidikan adalah suatu proses menjelaskan dan mencatat tujuan-tujuan tenaga pendidik dan kependidikan, kewajiban dan tanggung jawab utama tenaga pendidik dan kependidikan tersebut dan kondisi di mana tenaga pendidik dan kependidikan itu harus dikerjakan.

Menurut Rachmawati, analisis jabatan bertujuan untuk mengindikasikan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan. Analisis jabatan adalah kunci fungsi kinerja. Untuk itu harus dilakukan analisis jabatan, uraian jabatan, penugasan, dan membangun tanggung jawab, serta spesifikasi jabatan (Rachmawati, 2008:10). Sedangkan menurut Usman (2008:226) desain dan analisis jabatan adalah sebagai berikut:

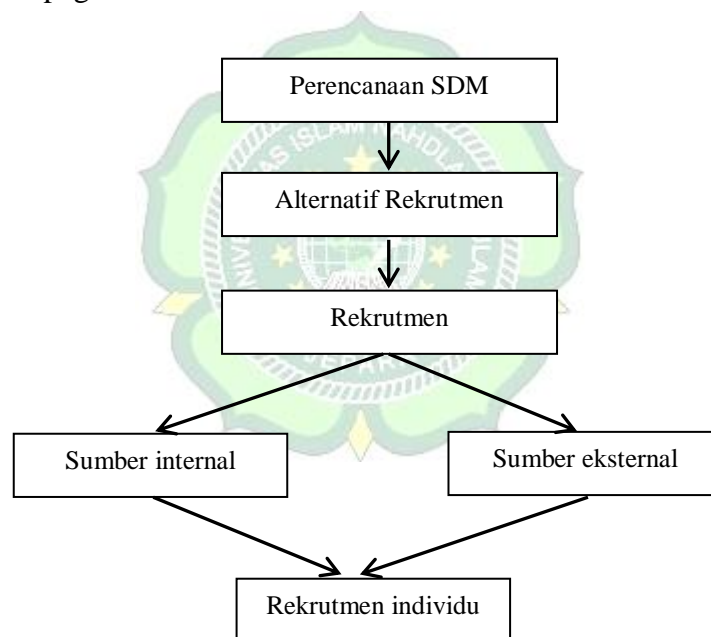


Gambar Analisis jabatan alat manajemen SDM

b. Rekrutmen Ketenagaan

1) Pengertian Rekrutmen

Menurut Rachmawati (2008:84) rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian kegiatan mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan dalam perencanaan kepegawaian.



Gambar Proses rekrutmen (Mondy & Noe III, 2000)

2) Sumber-Sumber Rekrutmen ketenagaan

Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumber daya vital dan hanya akan diperoleh melalui upaya perekrutan yang efektif. Organisasi memerlukan informasi akurat dan berkelanjutan

guna mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi organisasi. Salah satu kegiatan yang paling penting dari kegiatan sumber daya manusia adalah proses rekrutmen, yaitu menarik tenaga yang memiliki kinerja bagus (Rachmawati, 2008:84). Selanjutnya Rachmawati menambahkan bahwa perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan melalui dua cara:

a) Internal

Cara internal berarti calon pengisi posisi tertentu dicari dan diseleksi dari tenaga kerja yang ada dalam organisasi saat ini. Perekrutan ini dilakukan oleh organisasi karena beberapa alasan, seperti untuk penyegaran manajemen atau reformasi organisasi. Ada beberapa teknik rekrutmen model internal, antara lain:

- (1) *Job posting*: Organisasi mengumumkan posisi jabatan yang kosong dalam organisasi sehingga memberikan peluang pada semua pegawai untuk bersaing secara sehat dengan mengajukan lamaran secara formal.
- (2) *Referensi Manajemen*: Perekrutan dilakukan melalui referensi dari karyawan lain dalam organisasi kerana telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang direkomendasikan pada manajemen untuk pekerjaan yang dimaksud.

(3) *Serikat buruh*: Metode ini sering diterapkan di negara maju, dimana organisasi buruh (union) memiliki kekuatan solid dan mempunyai hak serta kedudukan yang sama dengan manajemen.

b) Eksternal

Model perekrutan tenaga kerja eksternal menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi melalui:

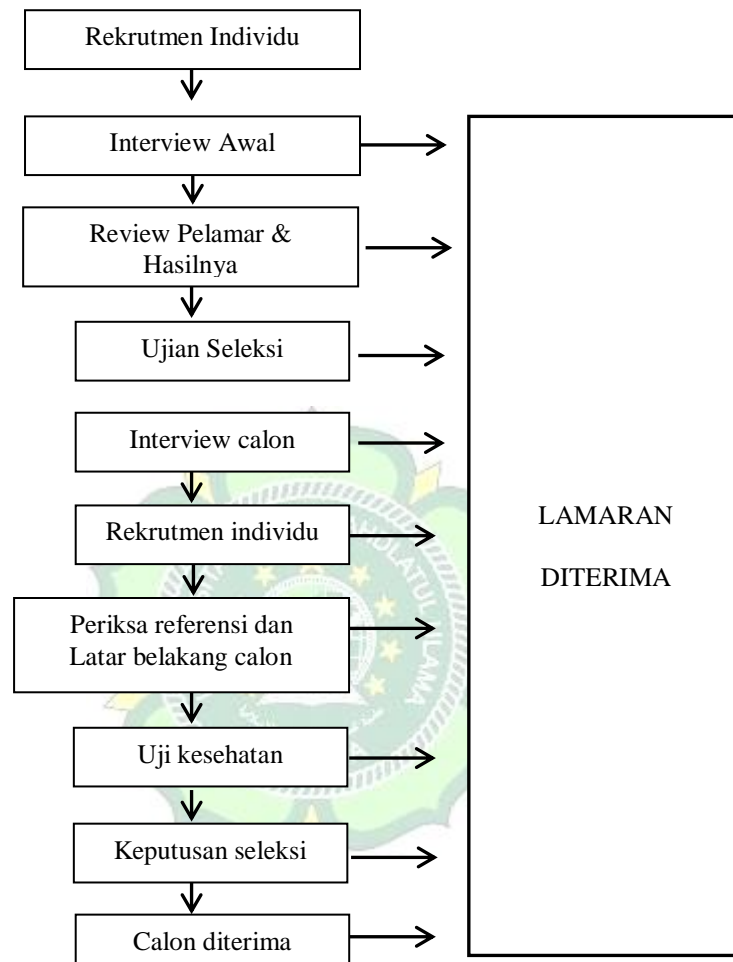
- (1) Pelamar langsung dan referensi: pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak membuat publikasi adanya lowongan pekerjaan.
- (2) Iklan surat kabar dan majalah: media ini sangat umum digunakan dan dikenal sebagai cara yang efektif untuk merekrut pelamar.
- (3) Agen tenaga kerja pemerintah: agen ini berfungsi sebagai penghubung antara pencari tenaga kerja dengan perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Calon tenaga kerja dapat mendaftar ke kantor tenaga kerja.
- (4) Agen tenaga kerja swasta: lembaga ini tidak hanya mencari tetapi juga menempatkan tenaga kerja terlatih memenuhi permintaan organisasi.
- (5) Sewa (*leasing*): model ini digunakan oleh organisasi yang ingin melakukan penghematan anggaran

- (6) Open house: organisasi membuka kesempatan pada orang luar di luar organisasi untuk datang mengunjungi dan melihat fasilitas yang ada. Cara ini diharapkan dapat membuat orang tertarik untuk bekerja di organisasi.
- (7) Nepotisme: pemberian jabatan kepada famili masih sering dijumpai pada model ini karena adanya ikatan keluarga yang masih kuat maka lebih dipercaya dalam pengerjaan tugas.
- (8) Lembaga pendidikan dan universitas: rekrutmen dari sekolah-madrasah dan universitas dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut dengan cara menyaring para lulusan terbaik dari madrasah atau universitas untuk magang di organisasi tersebut.
- (9) Perekrutan elektronik: perusahaan merekrut pelamar yang berpotensi tinggi terbuka luas melalui internet.

c. Seleksi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Rivai (2004:171) mendefinisikan seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik antara calon tenaga kerja dengan perusahaan. Seleksi ditujukan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan, idealnya seleksi merupakan proses dua arah: organisasi menawarkan posisi kerja

dengan imbalannya sedangkan calon tenaga kerja mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan. Adapun proses seleksi sebagai berikut :

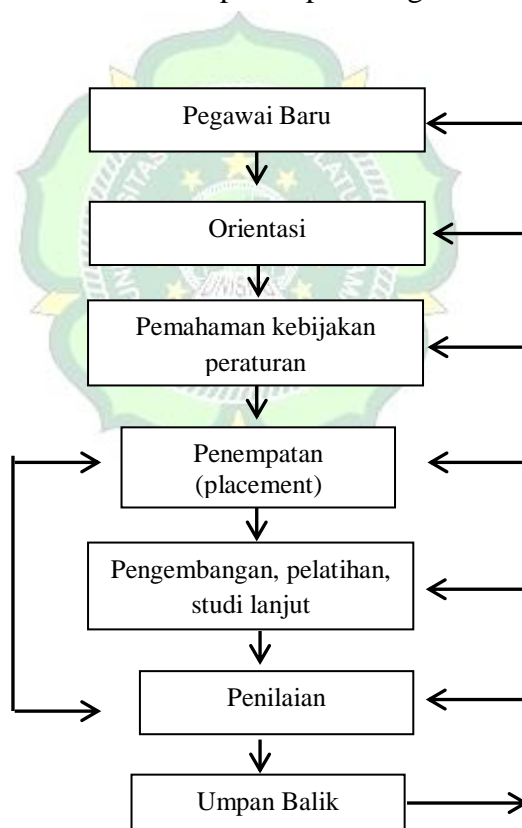


Gambar Proses seleksi (Mondy & Noe III, 2000)

d. Penempatan

Salah satu fungsi manajemen SDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Menurut Rivai (2004:210), penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Sedangkan menurut Rachmawati (2008:11), keputusan penempatan melibatkan transfer internal, promosi, dan demosi yang selalu diinformasikan melalui berbagai macam pendekatan seleksi dan penilaian kinerja. Pada saat sekarang *downsizing* telah menjadi alasan untuk beberapa promosi dan demosi. Persoalan utama yang berhubungan dengan promosi telah menjadi dasar alasan munculnya kendala-kendala ke arah mobilitas dari kaum wanita dan minoritas. Proses penempatan digambarkan sebagai berikut:



Gambar Proses penempatan (Mondy & Noe III, 2000)

e. Proses Mediasi /Transformasi

Transformasi proses mediasi terdiri dari beberapa kegiatan antara lain: transfer, promosi, demosi, pelatihan, pengembangan organisasi, kompensasi, tunjangan dan pemberian fasilitas, program keselamatan dan kesehatan, dan hubungan serikat pekerja (Rachmawati, 2008:11).

1) Transfer

Transfer terjadi pada saat seseorang dipindahkan ke posisi baru yang secara esensial memiliki kelas dan tingkat kompetensi yang sama. Seringkali pekerjaan tersebut sama, tetapi dibutuhkan pada kasus yang berbeda.

2) Promosi

Pemindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi, termasuk dalam proses seleksi. Dengan demikian, jika strategi lebih diimplementasikan secara efektif maka memungkinkan seseorang untuk dipromosikan.

3) Demosi

Kasus penempatan terbaik seringkali dibuat untuk seseorang melalui demosi, yaitu penurunan ke posisi tingkat yang lebih rendah. Seseorang dipindahkan dengan bebrbagai alasan, salah satunya seseorang diharuskan memiliki kemampuan dan keahlian tertentu.

4) Pelatihan

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

5) Pengembangan organisasi

Latihan dilakukan apabila manajemen ingin menyiapkan karyawan untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu mendatang. Kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan ini memiliki ruang lingkup lebih luas untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian.

6) Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi merupakan fungsi yang kompleks atas dasar logis, rasional, dan dapat dipertahankan.

7) Tunjangan dan pemberian fasilitas

Tunjangan dan pemberian fasilitas merupakan salah satu program dalam organisasi yang ditujukan pada kesejahteraan karyawan serta memberikan motivasi dan nilai tambah pada kinerja mereka.

8) Program keselamatan dan kesehatan

Tujuan program ini untuk membantu, melindungi, dan menjaga karyawan agar senantiasa bekerja dengan aman dan nyaman. Tugas manajemen adalah menyediakan fasilitas program K3 pada karyawan.

9) Hubungan serikat pekerja

Mengubah lingkungan kerja dan hubungan antara para karyawan dan organisasi, terutama peranan penyelia dan departemen personalia.

f. Proses Output

Output proses terdiri dari beberapa kegiatan antara lain: penilaian kerja, produktivitas, serta evaluasi program dan strategi.

1) Penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja.

2) Produktivitas dapat dilakukan dengan cara melibatkan aspek kepuasan kerja dan motivasi pegawai dalam mengapresiasi pekerjaan mereka

3) Evaluasi program dan strategi

Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya terletak pada perencanaan strategis saja tetapi menuju strategi inovasi perilaku peran dengan kreativitas tinggi, orientasi jangka panjang, kerjasama, dan perilaku saling ketergantungan.

Mulyasa mengemukakan pendapatnya bahwa pelaksanaan manajemen ketenagaan lembaga pendidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan yaitu perencanaan ketenagaan, Pengadaan ketenagaan, Pembinaan dan pengembangan ketenagaan, Pemberhentian ketenagaan, Kompensasi ketenagaan dan Penilaian ketenagaan.¹¹

a. Perencanaan Ketenagaan

Perencanaan ketenagaan adalah suatu kegiatan untuk menentukan kebutuhan ketenagaan seperti guru, tata usaha, karyawan dan yang dibutuhkan oleh pihak sekolah, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan).

Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah ketenagaan yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang kualitas minimum ketenagaan yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

b. Pengadaan Ketenagaan

¹¹ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya, hal. 152.

Pengadaan ketenagaan adalah suatu program untuk memenuhi kebutuhan ketenagaan suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitas.

Untuk mendapatkan ketenagaan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu suatu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon ketenagaan yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan praktik. Namun adakalanya, pada organisasi pengadaan ketenagaan dapat didatangkan secara intern, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong, sementara pada bagian lain ada kelebihan ketenagaan atau memang sudah disiapkan.

c. Pembinaan dan Pengembangan Ketenagaan

Usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi baik tenaga manajerial. Tenaga teknis edukatif maupun tenaga tata usaha yang memenuhi syarat jabatan yang ada sekarang dan untuk masa yang akan datang.¹²

Organisasi dimaksud agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara potimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Ketenagaan sebagai manusia membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi

¹² Piet. A. Suhertian, 1994, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, Surabaya : Usaha Nasional, hal. 168.

pembinaan dan pengembangan ketenagaan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja ketenagaan.

Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, akan tetapi juga menyangkut karir ketenagaan.¹³ Dalam pembinaan dan pengembangan ketenagaan sekarang ini terdapat metode yang disebut dengan metode PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan).

Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala sekolah/madrasah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah/madrasah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menempatkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai salah satu komponen dalam sistem penjaminan dan peningkatan mutu kepala sekolah di Indonesia. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif.¹⁴

¹³ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal. 151.

¹⁴<http://mkksugusluragung.blogspot.com/2012/05/pengembangan-keprofesian-berkelanjutan.html>. Diakses tanggal 12 November 2019 pukul 11.20 wib.

d. Promosi dan Mutasi Ketenagaan

Promosi adalah proses menaikkan pegawai kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manjerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang kontrol. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan.¹⁵

Sesuai UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 9), yang selanjutnya diatur dalam PP RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada pasal 29, ditetapkan bahwa pendidik/guru nantinya harus: (1) memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-4) atau sarjana (S-1), (2) memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan (3) memiliki sertifikat profesi guru.¹⁶

Jadi, dalam UU RI Nomor 14 Tahun 2005 telah tersiratkan tiga hal penting, yakni: (1) seorang guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal D-4/S1, (2) memiliki sertifikat profesi guru (yang dapat diperoleh melalui pendidikan sertifikasi guru), dan (3) kualifikasi akademik serta sertifikat perofesi guru itu harus sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan. Selanjutnya dapat disimak bahwa, ketentuan

¹⁵<http://sumberbelajarsmkn10.wordpress.com/kompetensi-guru/kompetensi-profesional/pengelolaan-mutasi-dan-promosi-guru-staf/>. Diakses tanggal 12 November 2019 Pukul 11.27 WIB.

¹⁶UU RI Nomor 14, pasal 9, Tahun 2005, Guru dan Dosen

pendidik/guru harus memiliki kualifikasi akademik minimum D-4/S-1, akan dilaksanakan oleh pemerintah mulai tahun 2012.

Mengacu pada UU tersebut, maka bagi ketenagaan akan dimutasikan sesuai dengan keahlian dan latar belakang masing-masing. Mutasi merupakan kegiatan manajemen ketenagaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab pada situasi tertentu dengan tujuan agar ketenagaan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam, dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada suatu lembaga pendidikan.

e. Pemberhentian Ketenagaan

Dalam kaitannya dengan ketenagaan di sekolah, khususnya tenaga negeri sipil dan sebab-sebab pemberhentian ketenagaan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yaitu :

- 1) Pemberhentian atas permohonan sendiri
- 2) Pemberhentian dari pemerintah
- 3) Pemberhentian sebab lain (karena meninggal dunia, hilang, habis menjalani citi di luar tanggungan serta telah mencapai batas usia pensiun).¹⁷

f. Kompensasi Ketenagaan

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan dinas pendidikan dan sekolah kepada ketenagaan, yang dapat dinilai dengan uang, tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain, dan

¹⁷ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hal : 155.

mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Masalah ini, merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen, karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia.

g. Penilaian Ketenagaan

Penilaian tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan pegawai sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seseorang tenaga, khusus yang diperlukan uang mempertimbangkan.¹⁸

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performan personalia dan potensi mereka berkembang. Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara kerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensial untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan karier.¹⁹

Penilaian ketenagaan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi ketenagaan yang bersangkutan. Bagi para ketenagaan penilaian digunakan sebagai umpan balik terhadap berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan,

¹⁸ Piet Sahertian, 1994, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, hal : 169

¹⁹ Made Pidarta, 2004, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : Rineka Cipta, hal : 135

kekurangan, dan potensi. Bagi sekolah, hasil penilain prestasi tenaga kerja kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan barbagai hal, seperti identifikasi beketuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan, dan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.

Dari uraian di atas jelas bahwa unsur SDM ketenagaan sangat berperan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, sehingga jelas untuk mencapai sasaran tersebut diperlukan SDM yang profesional. Tanpa diupayakan melalui pengelolaan yang baik sudah barang tentu tidak akan tercipta SDM yang bermutu. Oleh karena itulah, untuk memperoleh SDM yang bermutu maka SDM yang ada di sekolah harus selalu diupayakan agar dapat meningkatkan profesionalisme kinerjanya. Implementasi MSDM tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan antara lain sebagai berikut:

- 1) Dapat meningkatkan kompetensi personil sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan profesi.

- 2) Sebagai pembinaan dan pengembangan personil, yakni melalui pendidikan dan pelatihan, maupun secara mandiri.
- 3) Untuk mempertahankan kontribusi personil dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 4) Untuk melindungi hak-hak personil, baik berupa gaji, perlindungan kesehatan, dan kesejahteraan lainnya.

Sedangkan W. Edwards Deming, sebagaimana dikutip Pearce menetapkan 14 anjakan peningkatan mutu atau kualitas lembaga dan penerapan prinsip-prinsipnya dalam pendidikan, antara lain, menciptakan tujuan yang berkesinambungan, menerapkan filosofi baru, menyingkirkan rasa takut, menciptakan budaya mutu, perbaikan proses, membantu siswa berhasil, komitmen, tanggung jawab, dll.

Ancangan mutu yang ditawarkan Dr. W. Edward Deming bukan saja dapat dijadikan sebagai modal agar lembaga tetap unggul, tapi juga secara perlahan dapat memperlemah dan mengacaukan rencana strategi pesaing. Ancangan peningkatan mutu ini hanya bisa dipertahankan apabila didukung oleh semua pihak, dengan sistem pengelolaan terencana, terkendali, terkoordinasi, dan terevaluasi secara utuh. Oleh karena itu, tawaran yang diberikan oleh Edward harus didukung oleh seluruh komponen lembaga secara fleksibel dan proposional.

Juran adalah pelopor revolusi mutu di Jepang. Juran termasyhur dengan keberhasilannya menciptakan “kesesuaian dengan tujuan dan manfaat”. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah

dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya. Spesifikasi mungkin salah atau tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan. Dalam beberapa hal tertentu, memenuhi spesifikasi bisa menjadi sebuah kondisi mutu yang dibutuhkan, tapi itu bukan satu-satunya.

Juran mempunyai keyakinan bahwa kebanyakan masalah keputusan manajemen. Untuk membantu manajer dalam merencanakan mutu, Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (Strategi Quality Management). SQM adalah sebuah proses tiga bagian yang didasarkan pada tingkat berbedayang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajemen senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi; manajer menengah memiliki pandangan operasional tentang mutu; dan para karyawan memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu. Ini adalah sebuah ide yang cocok diterapkan dalam konteks pendidikan dan mirip dengan gagasan yang telah dikembangkan oleh *Consultant at Work* dalam upaya meningkatkan mutu dalam pendidikan.

Juran Institute, yang memberikan konsultasi berdasarkan prinsip-prinsip Juran, menganjurkan penggunaan sebuah pendekatan tahap demi tahap untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan mutu. Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis, dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri. Juran pernah mengatakan bahwa "semua bentuk peningkatan mutu

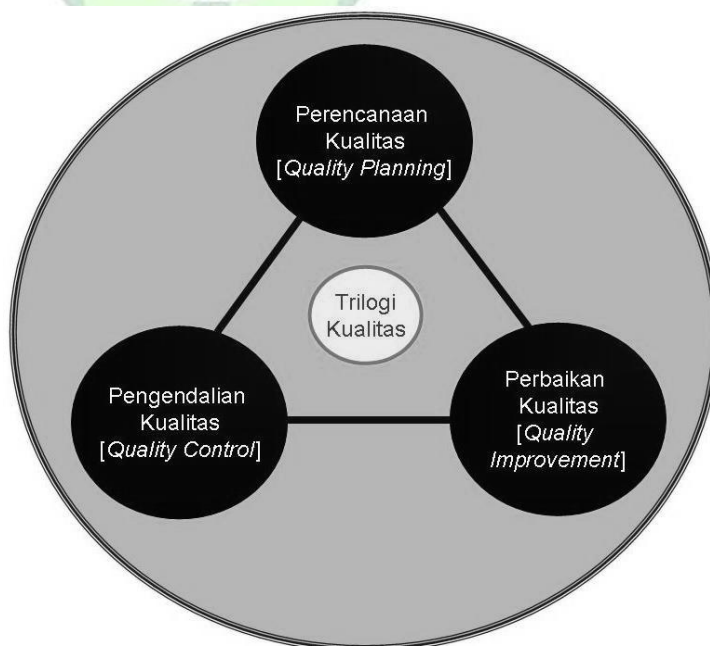
harus dilakukan dengan cara tahap demi tahap dan tidak dengan cara lain”.

Juran mempunyai konsep yang dikenal dengan sebutan Konsep Trilogi Kualitas. Pada tahun 1986, sarjana bidang electrical engineering yang mengawali karirnya di perusahaan *Western Electric* ini mempublikasikan Trilogi Kualitas (*The Quality Trilogy*), dengan mengidentifikasi aspek ketiga dalam manajemen kualitas yakni *perencanaan kualitas (quality planning)*.

Hal ini tergolong terobosan baru saat itu, dimana manajemen kualitas pada dunia industri sebelumnya hanya mengenal dua aspek kualitas yang dikenal; *pengendalian kualitas (quality control)* dan *perbaikan kualitas (quality improvement)*.

Gambar 1

Konsep Trilogi Kualitas Juran



Penjelasan tentang trilogi kualitas oleh Juran sebagai berikut:

(1) Perencanaan Kualitas (*quality planning*)

Perencanaan kualitas adalah suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan. Ini dilakukan untuk mempertahankan kelayakan pelanggan dengan cara menyediakan semua kebutuhan mereka, mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan keinginan pelanggan, serta mengembangkan proses produksi barang dan jasa agar lebih efisien.

(2) Pengendalian Kualitas (*quality control*)

Pengendalian Kualitas (*quality control*) adalah suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.

(3) Perbaikan Kualitas (*quality improvement*)

Perbaikan Kualitas (*quality improvement*) adalah suatu proses dimana mekanisme yang sudah sesuai dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek

mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.²⁰

Dengan adanya perencanaan kualitas yang baik akan sangat bermanfaat bagi dunia industri dalam menetapkan serta membuat langkah strategis agar para konsumen terpuaskan melalui ketersediaan dan pemakaian produk yang berkualitas.

Dari beberapa kegiatan atau juga disebut fungsi MSDM yang telah disebutkan di atas, fokus penulis pada tiga fungsi yaitu rekrutmen, pengembangan (*development*) dan pelatihan (*training*), pengendalian (*controlling*). Berikut adalah pengertian rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, pengendalian serta hal-hal yang berkaitan dengannya.

1) Rekrutmen

a) Pengertian Rekrutmen

Pegawai adalah sumber daya paling penting dalam sebuah organisasi publik. Pegawai yang baik dan mempunyai standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Supaya dapat melakukan proses rekrutmen secara efektif, harus tersedia informasi akurat berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang

²⁰ Edward Sallis, 2010, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Jogjakarta:IRCiSoD, hal. 107

diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam organisasi.

Keberhasilan proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktifitas manajemen SDM lain yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan.

Menurut Bernadin & Russel rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan.²¹

Stoner mendefinisikan rekrutmen sebagai berikut “ *the recruitmen is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*”. Artinya rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.²²

Sedangkan menurut Monde dan Noe yang dikutip oleh Wahibur Rahman, rekrutmen merupakan proses pengadaan karyawan yang meliputi berbagai aktifitas mulai dari penetapan kriteria, menerima lamaran, yang dilanjutkan dengan proses seleksi.²³

²¹Ambar Teguh Sulistyani, Rosidah, *MSDM*, 2003, *Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, hal. 134

²²Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : CV Pustaka setia, hal. 81

²³Wahibur Rahman, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kudus, Nora media, hal. 41

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.²⁴

Rekrutmen merupakan seperangkat aktifitas suatu organisasi yang digunakan untuk menarik calon pemegang jabatan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.²⁵

Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu.

Rekrutmen (*recruitmen*) juga dapat didenifisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlakukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

b) Alasan Mengadakan Rekrutmen

Aktivitas rekrutmen menjadi penting dewasa ini karena mayoritas organisasi baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan pegawai yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan. Banyaknya jumlah pelamar, sedangkan organisasi hanya memerlukan beberapa tempat untuk

²⁴ Sondang P. Siagian, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke 6, hal. 102

²⁵ Wahibur Rahman, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kudus : Nora Media, hal. 38

mengisi kekosongannya menjadi alasan pentingnya diadakan aktivitas rekrutmen. Rekrutmen dilaksanakan untuk mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen tinggi kepada tugas dan fungsi dalam organisasi.

Ada beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai :

- (1) Berdirinya organisasi baru
- (2) Adanya perluasan kegiatan organisasi
- (3) Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
- (4) Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lainnya
- (5) Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive
- (6) Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun
- (7) Adanya pegawai yang meninggal dunia.²⁶

Diselenggarakannya rekrutmen mengemban keinginan-keinginan tertentu yang harus dipenuhi, supaya organisasi dapat eksis. Menurut SP. Siagian diadakannya rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang

²⁶ Budi W. Soetjipto, 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta : Amara Books, hal. 140

lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.²⁷

Aspek penting dalam rekrutmen adalah perihal apakah penekanannya pada sekedar mengisi lowongan yang dibutuhkan saja ataukah pengangkatan untuk tujuan jangka panjang. Apakah organisasi mencari orang-orang dengan keahlian yang memadai untuk lowongan saat ini, atau apakah organisasi berupaya memikat calon-calon berbakat untuk kepentingan jangka panjang.

Program rekrutmen yang ideal adalah sebuah program di mana sejumlah pelamar yang berkualitas ditarik dan menerima posisi jabatan tertentu yang dilakukan dengan cara yang sangat efisien. Kebijakan rekrutmen di masa lampau lebih memfokuskan pada penempatan posisi-posisi diisi dengan mempertimbangkan biaya serta pengisian lebih cepat, hal ini menyebabkan kerugian pada organisasi karena menyerap SDM yang kurang berkualitas. Namun, dewasa ini proses rekrutmen lebih menekankan pada dimensi kualitas pegawai yang baik untuk kemajuan organisasi karena dapat menempatkan pegawai tepat pada posisi yang dibutuhkan sesuai dengan keahliannya.

Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan. Tujuan rekrutmen yang sering disebutkan adalah

²⁷ Budi W. Soetjipto, 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 135

memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar tersebut sedemikian besarnya sehingga sangat mahal biaya untuk pemrosesan. Untuk itu aktivitas rekrutmen perlu memantapkan tujuan-tujuannya.

Adapun tujuan rekrutmen adalah meliputi:

- (1) Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial
- (2) Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi
- (3) Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik.²⁸

Tujuan-tujuan pasca pengangkatan (*posting goal*) perlu pula dipikirkan. Tujuan lain adalah bahwa upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*), yakni citra umum organisasi harus menanjak dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap organisasi dan produknya.

Upaya mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen yang tinggi memerlukan rancangan program rekrutmen yang baik. Dasar program rekrutmen yang baik mencakup factor-faktor berikut:

- (1) Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- (2) Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.

²⁸ Budi W. Soetjipto, 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal 136

(3) Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan.

(4) Program rekrutmen itu kreatif, imajenatif dan inovatif.

c) Sumber Rekrutmen

Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin dipilih dan diproses. Perlu diketahui tentang eksistensi berbagai sumber yang rekrutmen karena dengan pengetahuan dapat dengan mudah ditentukan sumber mana yang tepat diproses dan sumber mana yang pada suatu ketika tertentu dapat diabaikan.

(1) Pelamar Langsung

Pelamar langsung yang sering dikenal dengan istilah *Application at The Gate* yaitu para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, tanpa mengetahui dalam organisasi tersebut ada atau tidak ada lowongan. Sumber ini perlu dipertimbangkan terutama dalam hal tingkat pengangguran tinggi karena mungkin di antara mereka yang mempunyai kualifikasi yang dituntut oleh organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia.

(2) Lamaran Tertulis

Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis biasanya melengkapi surat lamarannya dengan berbagai

bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan kesehatan, surat berkelakuan baik, salinan atau foto copy ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu.

(3) Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Para pencari pekerjaan dapat mencari sumber informasi tentang lowongan pekerjaan dari sebuah organisasi lewat orang dalam yang mereka kenal. Orang dalam yang telah memahami organisasi tentu tahu apakah terdapat lowongan pekerjaan yang membutuhkan tenaga baru. Dari informasi tersebut selanjutnya para pencari kerja dihubungkan kepada pihak organisasi yang menangani perekrutan tenaga kerja.

Dari sumber ini ada beberapa kelemahan yaitu tidak ada jaminan bahwa informasi tentang lowongan diberikan kepada para calon pelamar yang memenuhi syarat, dengan pertimbangan-primodial primodial seperti pertalian darah, kesukuan, daerah asal atau asal pendidikan yang sama. Hal ini menjadikan subjektifitas dalam perekrutan tenaga baru.

(4) Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang sering digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai media, baik visual, audio ataupun audio visual.

Iklan tentang lowongan pekerjaan dilengkapi dengan informasi seperti jenis lowongan, jumlah lowongan, persyaratan yang harus dipenuhi pelamar dan lain-lain.

(5) Instansi Pemerintah

Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya adalah mengurus ketenagakerjaan secara nasional. Seperti Departemen Tenaga Kerja, Departemen Perburuhan, Departemen Sumber Daya Manusia atau nomenklatur lain dengan cakupan tugas sejenis.

Tugas departemen negara yang mengurus ketenagakerjaan adalah membina kerja sama dengan berbagai instansi baik dalam pemerintah maupun dengan dunia usaha lain. Departemen ini menampung para pencari kerja dan menghubungkannya dengan pemerintah atau dunia usaha lain untuk mengisi lowongan pekerjaan yang dibutuhkan.

(6) Perusahaan Penempatan tenaga Kerja

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja. Pada mulanya perusahaan ini lahir sebagai pelengkap kantor

tenaga milik pemerintah, dalam perkembangan selanjutnya perusahaan-perusahaan swasta tersebut bekerja sama dengan instansi pemerintah atau dunia usaha lainnya.

Proses rekrutmen dengan menggunakan sumber ini memiliki beberapa keuntungan diantaranya perusahaan pemakai tidak perlu membuang waktu dan biaya untuk proses rekrutmen pegawai terlalu banyak, perusahaan pemakai tinggal menerima dan mempekerjakan tenaga yang direkrut oleh perusahaan penempatan tenaga kerja tersebut.

(7) Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Berbeda dengan perusahaan tenaga kerja yang telah dibahas di atas, perusahaan pencari kerja profesional mengkhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga profesional lainnya yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus. Perbedaan yang terlihat dari kedua perusahaan tersebut adalah pada pendekatannya, jika pada perusahaan penempatan tenaga kerja yang pertama biasanya mengandalkan iklan dan menampung para pelamar kerja, sedangkan perusahaan yang kedua secara aktif mencari tenaga kerja yang dibutuhkan di antara para pekerja yang sudah berkarya di organisasi-organisasi lain.

(8) Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber rekrutmen tenaga kerja baru. Baik pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Perlu diperhatikan lembaga pendidikan yang dimaksud di sini adalah pendidikan pada jenjang menengah atas atau pendidikan pada perguruan tinggi yang siap kerja. Suatu organisasi yang menggunakan jalur ini sebagai sumber perekrutan tenaga kerja akan mengirimkan pencari tenaga kerja ke berbagai lembaga pendidikan yang diperkirakan menyelenggarakan program pendidikan tertentu sehingga para lulusannya dianggap memiliki pengetahuan dan atau keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja baru tersebut.

(9) Organisasi Profesi

Organisasi profesi dibentuk oleh anggota ahli di bidang tertentu seperti para ahli di bidang kesehatan, matematika, ahli hukum, ahli pekerja sosial dan lain-lain. Organisasi ini biasanya menerbitkan bulletin, jurnal ataupun majalah ilmiah yang menjadi alat komunikasi antar anggotanya, dan di dalamnya tersedia rubrik yang berisi lowongan pekerjaan yang dibutuhkan sesuai dengan bidang

tersebut dengan maksud membantu anggotanya untuk mendapatkan pekerjaan baru atau pekerjaan yang lebih baik.

(10)Serikat Pekerja

Serikat pekerja terbentuk dari kumpulan pekerja dalam suatu organisasi terlepas dari jenis pekerjaan dan pangkatnya, menjadi anggota. Serikat pekerja juga dapat terbentuk dari bidang keterampilan seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya. Biasanya serikat pekerja seperti itu memiliki daftar pencari pekerjaan yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.

(11)Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah²⁹

Sebagai bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya, pemerintah suatu Negara menempuh berbagai cara dan menetapkan berbagai kebijakan di bidang ketenagakerjaan, salah satu bentuknya adalah menyelenggarakan pelatihan di berbagai balai latihan kerja. Balai tenaga kerja merupakan salah satu sumber rekrutmen yang bisa dimanfaatkan oleh para pencari tenaga kerja baru.

²⁹ Sondang P. Siagian, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 124

2) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2015 tentang guru dan dosen, pada bab IV bagian kelima dijelaskan aturan baku tentang pembinaan dan pengembangan guru yang berbunyi “ (1) pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. (2) pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.”³⁰

Selanjutnya pihak yang berkewajiban melakukan pembinaan dan pengembangan dijelaskan pada ayat setelahnya pasal 34 yang berbunyi “ (1) pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat. (2) satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru. (3) pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.”³¹

³⁰ M. Hasbullah, 2015, Kebijakan Pendidikan (*dalam Perspektif teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*), Jakarta: PT Raja Grafindo, hal. 385

³¹ M. Hasbullah, 2015, Kebijakan Pendidikan (*dalam Perspektif teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*), hal. 386

Dari pasal di atas dapat dilihat bahwa penting sekali mengadakan pembinaan dan pengembangan kompetensi guru. Pembinaan dan pengembangan secara teknis dapat dilaksanakan oleh satuan pendidikan dengan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah.

a) Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Gouzali dikutip oleh M. Kadarisman, pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.³²

Menurut Hariandja juga oleh M. Kadarisman bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan dapat ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada

³² M. Kadarisman, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, hal. 5

peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.³³

Sedangkan Veithzal oleh M. Kadarisman menyatakan bahwa pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka, karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jabatannya di masa mendatang, dengan memerhatikan tugas dan kewajiban yang harus dihadapi sekarang.

Sedangkan Handoko yang dikutip oleh M. Kadarisman membedakan antara pelatihan dan pengembangan yakni pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia.

³³ M. Kadarisman, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 11

Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Menurut Heidjrachman oleh M. Kadarisman mengemukakan pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.³⁴

Menurut Prasetya oleh M. Kadarisman pengembangan pegawai mempunyai cakupan makna yang luas. Namun, secara umum pengembangan pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kerja pegawai sedemikian rupa, sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya.³⁵

Selanjutnya, Simamora yang dikutip oleh M. Kadarisman membedakan antara pelatihan dan pengembangan bahwa perbedaan antara pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan keahlian-keahlian yang

³⁴ M. Kadarisman, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 15

³⁵ M. Kadarisman, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 18

bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berkembang dalam upaya bekerja dengan baik dan suksepsi posisi yang ditemui selama karirnya.³⁶

Otto dan Glasser dalam bukunya *The Management of Training* sebagaimana dikutip oleh Sadili Samsudin menggunakan istilah *training* (pelatihan) untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang di dalamnya telah menyangkut pengertian pendidikan (*education*).³⁷

Dari beberapa pengertian di atas ada beberapa kesamaan pengertian pelatihan dan pengembangan dari para ahli yaitu antara lain:

- (1) Pelatihan dan pengembangan adalah sebuah manajemen yang berorientasi pada sumber daya manusia
- (2) Pelatihan dan pengembangan (*development*) adalah sebuah kegiatan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai
- (3) Pelatihan (*training*) adalah usaha meningkatkan kemampuan dalam jangka waktu pendek

³⁶ M. Kadarisman, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 20

³⁷ Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 107

- (4) Sedangkan pengembangan merupakan usaha meningkatkan pengetahuan dalam masa yang akan datang
- (5) Pelatihan cakupannya lebih sempit dan spesifik, sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas.

Dari beberapa persamaan definisi dari para ahli di atas maka penulis menarik kesimpulan bahwa pelatihan (*training*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan pegawai di bidangnya pada saat itu untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengembangan (*development*) adalah usaha meningkatkan pengetahuan pegawai yang bersifat luas untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap-sikap diri yang lebih baik untuk tujuan organisasi pada masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi perlu dilakukan agar sebuah organisasi tetap eksis dan mampu memenuhi kebutuhan yang ada. Pelatihan dan pengembangan pegawai diharapkan mampu meningkatkan kualitas organisasi baik jasa maupun produk.

Pelatihan dan pengembangan akan tepat dilakukan jika sebelumnya ada perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh manajer. Apa yang dibutuhkan organisasi dan bagaimana pelatihan dilakukan adalah hal yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pelatihan. Dengan

demikian, pelatihan dan pengembangan akan tepat guna, terlaksana secara terstruktur dan bermanfaat untuk kemajuan organisasi.

b) Metode Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Telah dijelaskan di atas bahwa ada sedikit perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, maka metode pelaksanaannya pun berbeda, antara lain:

(1) Metode Pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa metode yang biasa digunakan berdasarkan kebutuhan dan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Werther dan Davis (1996) ada dua jenis pelatihan yaitu pelatihan di dalam lingkungan kerja (*on the job training*) dan pelatihan di luar lingkungan kerja (*off the job training*). Adapun jenis pelatihan dalam lingkungan kerja antara lain:

(a) *Job Instruction Training* (latihan instruksi kerja)

Karyawan yang dilatih diberikan petunjuk-petunjuk secara langsung bagaimana melakukan pekerjaan dilakukan. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

(b) *Job Rotation* (rotasi jabatan)

Pelatihan ini dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke posisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.

(c) *Apprenticeship* (magang)

Pelatihan ini dilakukan dengan cara seorang karyawan belajar kepada senior atau orang yang sudah berpengalaman. Dengan melihat dan memperhatikan yang dilakukan senior maka seorang karyawan akan belajar bagaimana melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

(d) *Coaching* (bimbingan)

Pelatihan dengan cara atasan memberi bimbingan dan pengarahan kepada karyawan tentang tata cara pelaksanaan suatu pekerjaan.

Sedangkan metode pelatihan di luar lingkungan kerja (*off the job training*) antara lain:

(a) *Lecture* (perkuliahan)

Model pelatihan ini dilakukan dengan cara memberi ceramah kepada peserta latihan, bentuknya bisa berupa seminar atau symposium dengan

memberikan materi secara teoritis. Satu kelemahan dari metode ini adalah karyawan kurang berpartisipasi aktif dalam proses pelatihan karena pelatihan ini sifatnya pasif.

(b) *Video presentation* (presentasi video)

Pelatihan dilakukan dengan cara mengajak peserta pelatihan untuk melihat video yang berisi tentang berbagai teknik dalam menyelesaikan pekerjaan. Teknik ini hampir sama seperti perkuliahan yang bersifat pasif, sehingga materi video harusnya menunjukkan hal yang detail dan teknis sehingga langsung bisa dipraktekkan dalam dunia kerja.

(c) *Role playing* (permainan peran)

Pelatihan ini merupakan suatu teknik yang digunakan untuk melatih karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta pelatihan diharuskan memerankan berbagai tugas yang berbeda, dan peserta lain diminta menanggapi dan mengkritisi peran itu sehingga terjadi partisipasi aktif di antara peserta pelatihan.

(d) *Vestibule training* (pelatihan simulasi)

Pelatihan ini dilakukan di suatu tempat di luar lingkungan kerja sesungguhnya, pelatihan ini digunakan

dengan alasan agar tidak mengganggu operasional atau pekerjaan perusahaan. Pelatihan ini biasanya dibimbing seorang pelatih yang professional dari luar perusahaan yang memiliki pengetahuan dan keahlian khusus dalam pelatihan.

(e) *Laboratory training* (pelatihan laboratorium).³⁸

Pelatihan ini dilakukan di suatu ruangan dimana peserta diminta untuk membentuk kelompok untuk saling memahami antar peserta.

(2) Metode Pengembangan

Ada berbagai metode yang dilakukan dalam program pengembangan karyawan, metode yang sering digunakan antara lain:

(a) *Formal education* (pendidikan formal)

Pendidikan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan. Meningkatkan jenjang pendidikan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menganalisis berbagai kejadian dan fenomena nyata dengan berbagai teori dan model penyelesaian yang diperoleh selama proses pembelajaran di pendidikan formal. Di samping itu pendidikan formal

³⁸ Wahibur Rahman, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 58-60

juga akan berpengaruh pada peningkatan kepercayaan diri karyawan dalam pergaulan kerja.

(b) *Assessment* (Penilaian)

Pengembangan ini berdasar pada penilaian yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik kepribadian serta kemampuan interpersonal. Berdasarkan penilaian ini karyawan yang memiliki nilai dan kinerja yang bagus akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

(c) Pengalaman jabatan.

Mendelegasikan suatu tugas terhadap seorang karyawan akan memberikan pengalaman yang sangat berarti bagi pengembangan karirnya ke depan. Pengembangan jabatan dapat dilakukan dengan memberikan seseorang untuk memangku suatu jabatan, tugas ini merupakan bentuk ujian apakah orang itu mampu melaksanakan tugas dengan baik atau tidak. Jika karyawan berhasil dengan prestasi yang cukup baik maka dia layak menduduki jabatan tersebut.³⁹

3) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan

³⁹ Wahibur Rahman, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 64-65

bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.⁴⁰

Salah satu komponen penting yang terdapat pada sistem pengendalian (*controlling*) adalah kedisiplinan. Kedisiplinan adalah fungsi kooperatif keenam dari manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

a) Pengertian kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

⁴⁰ Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 22

Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya. Baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, memenuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada.

b) Indikator kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya;

(1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah, misalnya pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Di sinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

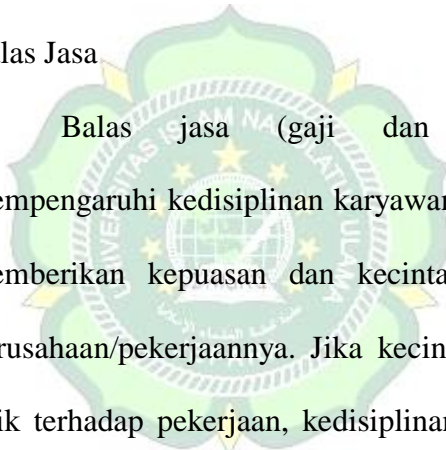
(2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik,

kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

(3)Balas Jasa



Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

(4)Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

(5)Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan

memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta *internal control* yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplin serta moral kerja karyawan.

Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

(6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

(7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas

menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka aberanggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

(8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan

mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.⁴¹

Kedelapan indikator kedisiplinan tersebut harus dimiliki oleh sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan bersama, semua pihak baik manajer maupun karyawan harus menyatukan visi, misi dan tujuan bersama sehingga jalannya pendidikan dapat selaras dan mencapai tujuan yang diinginkan. Jika tujuan telah disatukan maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan tugas oleh masing-masing pihak. Pemimpin yang baik akan memberikan teladan kepada bawahannya tanpa mengesampingkan hak-hak karyawan. Seorang pemimpin juga dituntut untuk bersikap tegas dalam melaksanakan peraturan dan hukuman untuk karyawan yang melanggar peraturan. Ketegasan oleh pemimpin sebagai bentuk dari pengawasan kualitas atau *quality control*.

3. Kajian Tentang Kompetensi Guru atau Pendidik

Era persaingan yang berkembang sangat ketat saat ini, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Sebagian mereka tampil

⁴¹ Malayu S.P. Hasibuan, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 195-198

dengan pola yang baik, memperkokoh sumber daya yang ada secara maksimal, seperti manajemen ketenagaan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Perbedaan pengembangan setiap lembaga muncul berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang berbeda pada setiap lembaga.

Walter W. Mc Mahon dan Terry G. Geske dalam bukunya yang berjudul "*financing Education: Overcoming Inefficiency and Inequity*" menyatakan bahwa nilai penting pendidikan adalah suatu investasi sumber daya manusia yang dengan sendirinya akan memberi manfaat moneter maupun non moneter.⁴²

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. McAshan (1981, dalam Mulyasa, 2003 : 79) mengemukakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Senada dengan hal tersebut lebih lanjut Finch dan Crunkilton (1979, dalam Mulyasa 2003: 81) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.⁴³ Hal tersebut

⁴² Rusli Yusuf, 2011, *Pendidikan dan Investasi Sosial*, Bandung : ALFABETA, hal. 42

⁴³ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, 2003, Bandung : PT Remaja Rosda Karya, hal. 79-81

menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Stephen P. Becker dan Jack Gordon mengemukakan beberapa unsur atau elemen yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu⁴⁴

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar
- 2) Pengertian (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif
- 3) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana
- 4) Nilai (*value*), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu
- 5) Minat (*interest*), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis.

⁴⁴ Bernawi Munthe, 2009, *Desain Pembelajaran*, Yogyakarta: Pustaka Insan Madani, hal. 29

Misalnya, guru yang baik selalu tertarik kepada warga belajar dalam hal membina dan memotivasi mereka supaya dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.

Jadi kompetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

b. Guru atau Pendidik

Guru merupakan pendidik profesional, karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua. Mereka ini tatkala menyerahkan anaknya ke sekolah, sekaligus berarti pelimpahan sebagian tanggungjawab pendidikan anaknya kepada guru. Hal itupun menunjukkan pula bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru/sekolah karena tidak sembarang orang dapat menjabat guru.⁴⁵

Peranan guru dalam pelaksanaan bimbingan di sekolah dapat dibedakan menjadi dua: (1) tugas dalam layanan bimbingan dalam kelas dan (2) di luar kelas.

1) Tugas Guru dalam Layanan Bimbingan di Kelas

Guru perlu mempunyai gambaran yang jelas tentang tugas-tugas yang harus dilakukannya dalam kegiatan bimbingan.

Kejelasan tugas ini dapat memotivasi guru untuk berperan aktif

⁴⁵ Zakiah Darajat, 2001, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Angkasa, hal. 39

dalam kegiatan bimbingan dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan itu. Adapun tugas-tugas bimbingan guru dalam proses pembelajaran seperti berikut :

a) Melaksanakan kegiatan diagnostic kesulitan belajar. Dalam hal ini guru mencari atau mengidentifikasi sumber-sumber kesulitan belajar yang dialami oleh siswa, dengan cara:

- Menandai siswa yang diperkirakan mengalami masalah.
- Mengidentifikasi mata pelajaran dimana siswa mendapat nilai rendah.
- Menelusuri bidang/bagian dimana siswa mengalami kesulitan yang menyebabkan nilainya rendah.
- Melaksanakan tindak lanjut, apakah perlu pelajaran tambahan.

b) Guru dapat memberikan bantuan sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya kepada murid dalam memecahkan masalah pribadi.

2) Tugas Guru dalam Operasional Bimbingan di Luar Kelas

Tugas guru dalam layanan bimbingan tidak terbatas dalam kegiatan proses belajar-mengajar atau dalam kelas saja, tetapi juga kegiatan-kegiatan bimbingan di luar kelas. Tugas-tugas bimbingan itu antara lain:

- a) Memberikan pengajaran perbaikan
- b) Memberikan pengayaan dan pengembangan bakat
- c) Melakukan kunjungan rumah
- d) Menyelenggarakan kelompok belajar yang bermanfaat⁴⁶.

Dalam UU nomor 14 tahun 2005 dijelaskan bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Menurut Zamroni terdapat empat (4) hal yang wajib dimiliki guru yaitu :⁴⁷

- 1) Kualifikasi akademik, adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan jenjang, jenjang dan satuan formal ditempat penugasan.
- 2) Kompetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan
- 3) Sertifikat pendidik, adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional
- 4) Sehat jasmani dan rohani

⁴⁶ Soetjipto dan Rafli, Kosasi, 2004, *Profesi Keguruan*, Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, hal. 107-110

⁴⁷ Zamroni, 2006, *Paradigma pendidikan Masa Depan*, Yogyakarta : BIDRAF Publishing, hal. 2

c. Kompetensi Guru

Kompetensi pada dasarnya merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang relevan dengan bidang pekerjaannya.⁴⁸ Seseorang disebut kompeten dalam bidangnya jika pengetahuan, ketrampilan dan sikapnya, serta hasil kerjanya sesuai standar (ukuran) yang ditetapkan dan/atau diakui oleh lembaganya/pemerintah.⁴⁹ Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa: “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.⁵⁰

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi guru adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sebaiknya dapat dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mulyasa, pada hakekatnya standar kompetensi guru adalah untuk mendapatkan guru yang baik dan profesional, yang

⁴⁸ Suyanto dan Asep Jihad, 2013, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Globalisasi*, Jakarta : Erlangga, hal. 39

⁴⁹ Jejen Musfah, 2012, *Peningkatan Kompetensi Guru : Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, hal. 28

⁵⁰ E. Mulyasa, 2013, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal.25

memiliki kompetensi untuk melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah khususnya, serta tujuan pendidikan pada umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.⁵¹

Berdasarkan penjelasan di atas guru dituntut untuk profesional dalam menjalankan perannya sebagai pengajar dimana guru harus bisa menyesuaikan apa yang dibutuhkan masyarakat dan jaman dalam hal ini yaitu kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang.

Sejak di undangkannya UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen maka guru tidak saja memiliki kompetensi tetapi juga bersertifikasi, artinya guru lolos uji profesi keguruannya dan ini tepat sebagai upaya melaksanakan pengabdian profesinya dalam pembaharu pendidikan . Terdapat dua macam pelaksanaan uji sertifikasi :⁵²

- 1) Sebagai bagian dari pendidikan profesi, bagi mereka calon pendidik, dan
- 2) Berdiri sendiri untuk mereka yang saat diundangkannya UUD sudah berstatus pendidik.

Sertifikasi pendidik akan dilaksanakan dalam tiga bentuk :

- 1) Tes atau uji pengetahuan
- 2) Tes atau uji unjuk kinerja
- 3) Tes atau uji porto folio

⁵¹ E. Mulyasa, 2013, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hal. 17

⁵² Zamroni, 2006, *Paradigma pendidikan Masa Depan*, hal 7

d. Jenis-jenis Kompetensi Guru

Menurut Charles dalam Mulyasa mengemukakan bahwa: *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan).⁵³

Kompetensi yang harus dikuasai dan diterapkan oleh guru profesional dalam membelajarkan siswa atau peserta didik di kelas menurut Sudjana ialah mencakup : menguasai bahan atau materi pelajaran, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi belajar siswa, mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan konseling, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, serta memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.⁵⁴

Sedangkan dalam Undang-undang Guru dan Dosen No.14/2005 Pasal 10 ayat 1 Dan Peraturan Pemerintah No.19/2005 pasal 28 ayat 3 yang dikuti Jamil dalam bukunya dinyatakan bahwa

⁵³ E. Mulyasa, 2013, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hal 25

⁵⁴ Abdul Hadis dan Nurhayati, 2012, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hal.19-20

kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.⁵⁵

1) Kompetensi Pedagogik

Secara etimologis kata pedagogi berasal dari kata bahasa Yunani, *paedos* dan *agagos* (*paedos*=anak dan *agage* = mengantar atau membimbing) karena itu pedagogi berarti membimbing anak. Tugas membimbing ini melekat dalam tugas seorang pendidik. Oleh sebab itu, pedagogi berarti segala usaha yang dilakukan oleh pendidik untuk membimbing anak muda menjadi manusia yang dewasa dan matang.⁵⁶

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, pengajar dan pembimbing. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru yang berkenaan dengan pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantif, kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁵⁷

⁵⁵ Jamil Suprihatiningkrum, 2014, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, hal. 100

⁵⁶ Marselus R. Payong, 2011, *Sertifikasi Profesi Guru: Konsep Dasar, Problematika dan Implementasinya*, Jakarta : PT. Indeks, hal. 28-29

⁵⁷ J.B Situmorang dan Winarno, 2008, *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*, Klaten : Macanan Jaya Cemerlang. hal. 23

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu kemampuan pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik. Selain itu, dalam kompetensi ini seorang guru harus mampu :

- a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

- i) Melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.⁵⁸

Lebih lanjut dalam Permendiknas No.16 Tahun 2007 tentang Standar Pendidik dan Kependidikan dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran siswa yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut :⁵⁹

- a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan (kemampuan mengelola pembelajaran)
- b) Pemahaman terhadap peserta didik
- c) Perancangan pembelajaran
- d) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- e) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- f) Evaluasi hasil belajar
- g) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Jadi, harapannya guru dapat memiliki kompetensi pedagogik yang baik sehingga dapat menyusun rancangan pembelajaran dan melaksanakannya.

⁵⁸ Imam Wahyudi, 2012, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, Jakarta : PT.Prestasi Pustakarya, hal. 22

⁵⁹ Jamil Suprihatiningkrum, 2014, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, hal.101-103

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian guru sangat kuat pengaruhnya terhadap tugasnya sebagai pendidik. Kewibawaan guru ada dalam kepribadiannya. Sulit bagi guru mendidik peserta didik untuk disiplin kalau guru yang bersangkutan tidak disiplin. Peserta didik akan *menggugu* dan meniru gurunya sehingga apa yang dikatakan oleh guru seharusnya sama dengan tindakannya. Guru yang jujur dan tulus dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik berbeda dengan guru yang mengajar karena tidak ada pekerjaan lain. Peserta didik dengan mudah membaca hal tersebut.⁶⁰

Menurut Permendiknas No.16/2007, Kemampuan dalam standar kompetensi ini mencakup lima kompetensi utama yakni :⁶¹

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.

⁶⁰ J.B Situmorang dan Winarno, 2008, *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*, hal.21

⁶¹ Permendiknas No 16 Tahun 2007, Tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru

- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi serta bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 - e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
- 3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial berkenaan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Selanjutnya pengertian lain, terdapat kriteria lain kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dalam konteks ini seorang guru harus mampu :⁶²

- a) Bersikap inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif, karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi.
- b) Berkomunikasi secara efektif, simpatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- c) Beradaptasi ditempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia.
- d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

⁶² Imam Wahyudi, 2012, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, hlm.25

Guru merupakan makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya. Oleh karena itu guru dituntut memiliki kompetensi sosial memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan, yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat. dengan demikian guru diharapkan dapat memfungsikan dirinya sebagai makhluk sosial di masyarakat dan lingkungannya, sehingga mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan wali peserta didik serta masyarakat sekitar.⁶³

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.⁶⁴

Kompetensi guru profesional menurut pakar pendidikan seperti Soediarso, sebagai seorang guru agar mampu menganalisis, mendiagnosis dan memprognosis situasi pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi profesional perlu

⁶³ E. Mulyasa, 2014, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hal. 175-176

⁶⁴ Jamil Suprihatiningkrum, 2014, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, hal.113

menguasai, antara lain: disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran, bahan ajar yang diajarkan, pengetahuan tentang karakteristik siswa, pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan, pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar, penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran dan pengetahuan terhadap penilaian serta mampu merencanakan, memimpin guna kelancaran proses pendidikan.

Sedangkan menurut Mulyasa, karakteristik guru yang dinilai kompetensi secara profesional adalah mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik, mampu melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik, mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan sekolah, mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran dalam kelas.⁶⁵

Standar kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru yang dikembangkan menjadi kompetensi guru sebagai berikut.⁶⁶

NO	KOMPETENSI INTI
Kompetensi Pedagogik	
1	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.

⁶⁵ Jamil Suprihatiningkrum, 2014, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, hal.119

⁶⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16, Tahun 2007, hal. 16-21

2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
3	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
4	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
5	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran
6	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
8	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
9	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
10	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
11	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
12	Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
13	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

14	Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
15	Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
Kompetensi Sosial	
16	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
17	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
18	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
19	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.
Kompetensi Profesional	
20	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
21	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu
22	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.

23	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
24	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Dari standar kompetensi di atas dapat disimpulkan bahwa guru harus memiliki kemampuan untuk menguasai kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan kompetensi profesional.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang terdahulu yang relevan untuk pembandingan penelitian ini sebagai berikut:

1. Fadiah Adlina S.Fil.I, (2015), Tesis, pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta: program Studi Pendidikan Islam, **“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Wonokromo Bantul Yogyakarta”**.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, pengelolaan manajemen sumber daya guru di MAN Wonokromo melalui 4 tahapan yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, dan pengawasan. Dan dalam mengembangkan profesi para guru, MAN Wonokromo melakukan berbagai kegiatan yaitu : Pendidikan Lanjut, MGMP, Pelatihan, Seminar

atau Lokal Karya, Kunjungan atau Studi Banding ke sekolah lain, dan Publikasi Ilmiah. Kemudian dalam mengembangkan karir para guru di MAN Wonokromo juga melakukan tiga hal berikut ini : Promosi, Penugasan dan Kenaikan Pangkat. *Kedua*, efektifitas manajemen pengembangan sumber daya guru di MAN Wonokromo berjalan dengan cukup efektif dan hal ini dibuktikan dengan banyaknya para guru yang melanjutkan studi S2 dan S3 nya. *Ketiga*, faktor yang mendukung berjalannya kegiatan pengembangan guru disana adalah inisiatif para guru tinggi dalam mengikuti program pengembangan guru dan zaman, tuntutan fikiran para guru yang ingin selalu berkembang, adanya kerjasama yang aktif dengan berbagai universitas yang ada dalam mengadakan kegiatan seminar, kegiatan pengembangan guru yang dari kemenag lancar, dan terakhir dibukanya berbagai jurusan yang sesuai dengan mapel guru. Dan faktor penghambatnya adalah masih ada sebagian guru yang malas dalam mengikuti pengembangan guru, pelaksanaan MGMP di madrasah kurang, tidak ada literatur khusus untuk guru, penelitian guru masih kurang, terbatasnya waktu bagi guru untuk mengikuti perkuliahan, tidak adanya kerjasama yang baik antara madrasah dan universitas terhadap para guru yang melanjutkan studinya, dan tidak adanya tindak lanjut yang lebih mendalam terhadap para guru yang telah mengikuti pelatihan.

2. Karsiyem dan Muhammad Nur Wangid, September 2015, Jurnal, *Pelaksanaan Supervisi Akademik dalam Peningkatan Kinerja Guru SD Gugus III Sentolo Kulon Progo*. Hasil penelitian ini dimuat dalam Jurnal

Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3 No 2. Hasil penelitiannya, bahwa : (a) supervisi akademik meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran; (b) prinsip-prinsip supervisi akademik meliputi : praktis, objektif, humanis, kooperatif, kekeluargaan, demokratis, komprehensif, prinsip berkesinambungan belum dilaksanakan, teknik dalam supervisi individual dan kelompok; (c) pendukung supervisi kesediaan guru disupervisi, jadwal, seprofesi, kendala supervisi guru terbebani dan banyaknya kegiatan kepala sekolah; € upaya memberikan pemahaman supervisi akademik sebagai kebutuhan guru dan jadwal supervisi efektif.

3. Saniyatul Mahfidhoh, Tesis, (2008), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, **”MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN (Studi Kasus Guru ISMUBA di SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta)”**. Penelitian menggunakan jenis pendekatan kualitatif, studi kasus dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan Manajemen Pengembangan SDM di SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta bagi guru Ismuba (al-Islam meliputi Aqidah, Ibadah dan akhlak, Kemuhammadiyah dan Bahasa Arab) dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan dilakukan melalui pelatihan profesi guru, pelatihan metode Baca Tulis Al-Quran (BTA), MGMP kota dan penataran guru ISMUBA, pelatihan administrasi KBM, pelatihan guru menyusun perangkat model penilaian pembelajaran, pelatihan implementasi KTSP, pelatihan jurnalistik, pelatihan empat bahasa (Arab, Indonesia, Inggris dan

Jawa), pelatihan ICT, pelatihan Qiroah dan Tahfidzul Qur'an dan pelatihan pengoperasian komputer dan internet dan program pendidikan/studi lanjut S2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta dilakukan dengan menggunakan metode teknik ceramah, diskusi kelompok, presentasi audiovisual dan praktek secara langsung. Faktor-faktor yang menghambat antara lain: kurangnya pengawasan dari kepala sekolah, kurangnya minat dan motivasi dari beberapa guru Ismuba untuk mengikuti program serta tidak adanya pemilihan berdasarkan kriteria yang pasti terhadap SDM khususnya guru Ismuba yang akan diikutsertakan dalam program pendidikan dan latihan. Manfaat adanya pelaksanaan program pengembangan SDM bagi guru Ismuba di SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta antara lain dapat ditunjukkan adanya peningkatan prestasi akademik siswa di bidang akademis maupun non akademis, peningkatan proses pembelajaran serta pengembangan metode pembelajaran.

4. Teguh Seti Sedayu, Tesis, 2018. **"Manajemen Peningkatan Kinerja Ketenagaan di Sekolah Menengah Kejuruan Taruna Bangsa Gabus Pati"**, Hasil penelitiannya, bahwa : 1) pengadaan ketenagaan dilakukan dengan beberapa tahap yaitu penerimaan, pendaftaran, seleksi, pengumuman, pengangkatan, penempatan; 2) pengembangan karyawan dilakukan dengan kegiatan IHT, MGMP guru mapel di sekolah, pelatihan ddibidang kurikulum, dan supervisi guru; 3) pemberian balas jasa

diberikan terhadap guru berprestasi dan yang mengharumkan nama sekolah minimal tingkat kabupaten.

5. Nurohiman, November 2016, Jurnal, **”Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru”**, Hasil penelitian ini dimuat dalam Jurnal Manajer Pendidikan Volume 10, No 6. Hasil penelitiannya, bahwa : 1) perencanaan program supervisi akademik dilakukan dengan berkoordinasi bersama guru senior; 2) pelaksanaan supervisi akademik dengan teknik kunjungan kelas dan observasi; dan 3) monitoring dilakukan dengan pre kunjungan kelas dan pasca kunjungan kelas.

Terdapat hubungan antara tema yang penulis ambil dengan penelitian-penelitian terdahulu yang mempunyai kesamaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Saniyatul Mahfudhoh (2008) dengan judul “Manajemen Pengembangan SDM dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta” lebih fokus pada pengembangan SDM dengan berbagai bentuk atau metode pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas pendidik di SMP Muhammadiyah 1 Yogyakarta. Sedangkan penelitian yang kedua yang dilakukan oleh Fadiah Adlina, S.Fil.I dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Wonokromo Bantul Yogyakarta” juga fokus pada pengembangan SDM yang dikhususkan pada guru, hamper sama dengan penelitian pertama, dalam penellitian ini juga memaparkan tentang

berbagai metode pengembangan SDM yang dilakukan di lokasi penelitiannya, namun berbeda dengan penelitian pertama, penelitian kedua mempunyai cakupan yang lebih luas dalam ilmu manajemen pendidikan mulai dari tahap *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut diatas merupakan bagian dari manajemen ketenagaan dan kompetensi pendidik yang penulis kaji dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian terdahulu tersebut terlihat bahwa kualitas dan mutu pendidikan dapat ditingkatkan melalui pengembangan SDM yang ada. Semakin berkualitas SDM di sebuah lembaga maka semakin meningkat mutu dari lembaga semakin tinggi pula nilai kompetitif lembaga tersebut.

Dari hasil pustaka ini telah banyak mahasiswa yang telah mengkaji berbagai hal tentang manajemen sumber daya manusia. Meskipun penelitian ilmiah di atas dan penelitian ini mempunyai kesamaan yakni sama-sama mengkaji pengembangan potensi sumber daya manusia atau manajemen ketenagaan di lembaga pendidikan. Namun, ada perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni, dalam penelitian ini, penulis menjelaskan manajemen sumber daya mulai dari perekrutan, pelatihan, dan pengembangan kualitas ketenagaan, serta evaluasi.

C. Kerangka Berfikir

Sumber daya manusia merupakan salah satu pilar penting dalam sebuah lembaga. Pada penjelasan sebelumnya telah diketahui bahwa sumber daya manusia dalam dunia pendidikan adalah pendidik/guru dan tenaga kependidikan. Kualitas dari seorang pendidik/guru sangat berpengaruh terhadap hasil dari tujuan dijalankannya sebuah pendidikan. Begitupun pada tenaga kependidikan, tenaga kependidikan sebagai unsur pelengkap yang harus ada dalam dunia pendidikan. Tidak hanya hal-hal yang berkaitan pembelajaran atau kurikulum saja yang merupakan sebuah kebutuhan primer dari lembaga pendidikan, hal-hal yang berkaitan dengan administratif sebagai pelengkap yang merupakan kebutuhan sekunder. Kebutuhan administratif dalam sebuah lembaga tidak dapat dikatakan sepele, maka dari itu tenaga kependidikan haruslah dipegang oleh pihak ahli yang menguasai bidangnya.

Planning (perencanaan) merupakan salah satu dari empat tahapan manajemen secara umum. Planning berada pada urutan pertama dari keempat tahap tersebut, namun planning mempunyai peran paling penting dibandingkan dengan ketiganya, perencanaan yang matang akan membuahkan hasil yang maksimal.

Pada penelitian ini penulis mengaplikasikan konsep *planning* (perencanaan) pada kegiatan rekrutmen. Sumber daya manusia yang unggul diambil dari bibit yang unggul, jika input SDM sudah baik maka lembaga hanya butuh pengembangan untuk dapat memenuhi kebutuhan lembaga sesuai visi, misi dan tujuan lembaga tersebut.

Selanjutnya lembaga mempunyai tugas melaksanakan pelatihan dan pengembangan SDM yang ada, serta pengendalian mutu SDM yang telah dikembangkan, karena perkembangan zaman dan globalisasi menuntut pendidikan yang dinamis. Kualitas SDM sangat penting bagi para pelanggan, kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan, dan untuk mempertahankan kualitas yang telah ada maka dibutuhkan pengendalian (*controlling*).

Proses rekrutmen yang terencana, pelatihan dan pengembangan SDM yang baik serta sistem pengendalian yang tepat dapat menghasilkan kualitas SDM yang profesional, SDM yang unggul sangat berpengaruh terhadap kualitas pendidikan yang diberikan. Kualitas pendidikan atau dapat juga disebut dengan mutu pendidikan ditetapkan oleh standar-standar yang telah dijelaskan sebelumnya. Semakin tinggi mutu pendidikan maka semakin kuat pula daya saing atau semakin tinggi nilai kompetitif dalam dunia pendidikan. Manajemen Ketenagaan yang tepat dapat meningkatkan daya saing/nilai kompetitif pendidikan sebagaimana digambarkan pada skema berikut ini :

Gambar 2

Skema kerangka berpikir

