

## BAB II

### KAJIAN TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU (MSDG)

Setiap lembaga merupakan wadah bagi berlangsungnya aktivitas manajerial dalam rangka mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien, demikian juga dengan lembaga pendidikan.

Peningkatan produktifitas kerja dan hasil kerja yang optimal serta berdampak pada nilai-nilai yang agung, maka seseorang (maupun lembaga) perlu memiliki visi, misi dan tujuan yang dilandasi keyakinan dan etika kerja yang tinggi serta mengelolanya didukung dengan kepemimpinan, manajemen dan administrasi yang baik. Termasuk dalam hal ini adalah mengelola lembaga pendidikan (Mulyono, 2009: 117-118). Visi merupakan masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menarik bagi organisasi anda. Visi adalah pernyataan tujuan kemana organisasi akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau lebih diinginkan dibandingkan dengan kondisi sekarang (Nanus, 2001: 9-10).

Tidak cukup hanya visi yang harus dimiliki lembaga pendidikan, pencapaian kualitas pendidikan yang baik juga perlu upaya peningkatan profesionalisme guru melalui peningkatan Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) yang baik. Pengelolaan terhadap Sumber Daya Guru (SDG) ini sangat penting, karena peran guru merupakan barisan terdepan dalam memegang jalannya proses pembelajaran di sekolah.

Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) sebagai bagian dari Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan penting, mengingat tugas pokok guru

agama adalah mengawal dan merealisasikan amanat Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia tahun 1945, khususnya pasal 31 ayat (3) yang antara lain menyebutkan bahwa "Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu Sistem Pendidikan Nasional (SPN) yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam Undang-Undang".

Terkait dengan hal itu Pendidikan Agama sangat penting sumbangnya bagi proses pembinaan kepribadian manusia Indonesia dalam usaha meningkatkan kualitas iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional itu sendiri. Guru agama dan semua guru dari satuan pendidikan yang memiliki ciri khas agama Islam tentu saja merupakan faktor yang sangat penting dalam proses itu. Mereka bukan saja berperan sebagai pengajar yang menularkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kepada anak didik, tetapi lebih dari itu merupakan teladan bagi anak didiknya dan masyarakat luas. Walaupun kini kedudukannya telah banyak bergeser, secara ideal guru terutama guru agama dalam masyarakat Indonesia menempati posisi terhormat dan mulia sebagai orang berilmu yang arif dan bijaksana dan menjadi teladan dalam sikap dan prilaku moral. Sebagaimana profesi lain guru kini dilihat tidak lebih sebagai orang yang berfungsi sebagai tenaga pengajar atas dasar kualitas keilmuan dan akademis tertentu (Azra, 1999: 165).

Keberadaan guru agama merupakan sebuah keharusan sejarah ditengah-tengah bangsa yang di kenal religius. Paling tidak eksistensi bangsa ini tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai agama yang sudah membumi dalam kesadaran sejarah

bangsa Indonesia ini. Keberadaan guru agama dan guru secara umum perlu diatur dalam Undang-Undang tersendiri.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) pasal 39 ayat (1) menyebutkan bahwa tenaga pendidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pada ayat (2) disebutkan pula bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian kepada masyarakat (UU No. 20 Th. 2003). Tentang profesionalisme guru juga dinyatakan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 1, ayat 1, sebagai berikut: Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU NO. 14 Th. 2005).

Pendidik yang dimaksud adalah guru sebagai tenaga yang memegang jabatan fungsional bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas, fungsi, proses belajar mengajar di sekolah. Selanjutnya untuk dapat melakukan tugas-tugas secara profesional tersebut dengan baik, maka perlu pengelolaan tenaga pendidik yang baik pula. Pengelolaan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas manusia yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan sering disebut manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), dan dalam hal ini penulis menyebut lebih khusus yakni Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG).

## A. Pengertian Manajemen

Setiap organisasi memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi, salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Manajemen merupakan hal penting dalam sebuah organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan.

Kata "manajemen" sesungguhnya sudah sering didengar. Lalu apa itu manajemen? Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin, *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan (Samsudin, 2009: 15).

Definisi yang lazim dalam mengartikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan kegiatan pengawasan. Sebagian orang menambah dengan memasukkan perakitan (*assembling*) sumber daya dan motivasi; sebagian orang lain menguranginya dengan hanya memasukkan perencanaan dan pelaksanaan. Yang lain lagi memasukkan seluruh proses dengan konsep pengambilan keputusan (Kast, 1990: 6).

Pengertian yang disampaikan oleh Kast merupakan pengertian manajemen secara umum dan sering diikuti oleh para tokoh manajemen yang lainnya.

Misalnya pengertian yang disampaikan oleh Panggabean (2004: 13) menyebutkan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan

(*leading*), dan pengendalian (*controlling*) kegiatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien.

Panggabean menambahkan fungsi kepemimpinan dalam mengartikan manajemen, disamping ketiga fungsi manajemen lainnya yang telah disebutkan oleh Kast. Baik yang disampaikan oleh Kast maupun Panggabean itu merupakan manajemen dalam pengertian umum. Ada beberapa pengertian manajemen menurut tokoh manajemen lainnya, diantaranya:

1. William Springgel yang dikutip oleh Syamsi (1994: 59), "*management is that function of an enterprise which concerns with the direction and control of the various activities to attain the business objectives*". Manajemen dipandang sebagai fungsi perusahaan yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Springgel memandang manajemen sebagai kegiatan perusahaan (yang mestinya juga dapat diterapkan bagi kegiatan non perusahaan).
2. George R. Terry, sebagaimana dikutip oleh Sulistiyani (2003: 7), menyatakan "*management is the accomplishing of the predetermined, objective through the efforts of other people*" artinya: manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan dengan mempergunakan bantuan orang lain. Terry juga menyatakan sebagaimana dikutip Sarwoto (1988: 46) "*Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science*

*and art and follow in order to accomplish predetermined objectives”.*  
(Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan *planning, organizing, actuating, dan controlling*, dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan semula.)

Beberapa pengertian yang diajukan oleh beberapa tokoh manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen tidak terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian atau kontrol terhadap seluruh sumber daya yang ada sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik secara efektif dan efisien.

Manajemen mencakup berbagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi yang menyumbangkan usaha dan kegiatan-kegiatan yang terbaik dengan perencanaan yang matang sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Hal tersebut tentunya harus dibekali dengan pengetahuan yang memadai, melalui perencanaan yang matang pelaksanaan dan koordinasi yang baik, serta kontrol secara kontinyu agar tidak melenceng dari rel yang telah ditentukan. Dengan manajemen yang baik maka diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen dalam lembaga pendidikan adalah seluruh sumber daya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer sistem organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan (Syafaruddin, 2005: 19).

Karena itu seorang Kepala Sekolah sebagai manajer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem lembaga pendidikan tersebut. Para manajer pendidikan selanjutnya dituntut untuk dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pekerjaan dari sejumlah orang yang terlibat dalam proses manajerial pendidikan secara profesional.

#### B. Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG)

Untuk memahami Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), kita harus lebih dahulu memahami arti Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai landasan konsep dari Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG). Maka dalam menjelaskan teori tentang Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), penulis banyak merujuk pada konsep-konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak disamakan dengan istilah *personnel administration*, *personnel management*, *industrial relation*, *manpower management*, *labour relation*, *labour management*, manajemen personalia, dan lain sebagainya. Prakteknya istilah-istilah tersebut diidentikan, walaupun seharusnya tidak demikian. Menurut Manulang yang dikutip oleh Samsudin (2009: 24) istilah *manpowert management*, *personnel administration*, dan *management personalia* adalah sama .

Banyaknya istilah yang sama dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut, akan memperkaya dan memperdalam pembahasan tentang Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), yang merupakan bagian dari

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada lembaga pendidikan.

Peran komponen manusia dalam suatu organisasi menuntut dipikirkannya bagaimana upaya-upaya untuk mendayagunakan secara maksimal peran Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat tercapai tujuan organisasi termasuk organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kemudian munculah teori-teori bagaimana mengelola peran Sumber Daya Manusia (SDM) agar dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara lebih baik. Berikut akan dipaparkan konsep-konsep Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) yang tentunya sangat terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hal tersebut terjadi karena penulis menggunakan teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai landasan teori dari Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG).

Istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bagi masyarakat Indonesia bukanlah hal yang baru, walaupun sebelumnya masyarakat telah mengenal manajemen personalia. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource*) adalah “*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*”. Artinya orang-orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian suatu organisasi (Ndraha, 1999: 9).

Handoko (2008: 5) mendeskripsikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya suatu tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa

mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. Meskipun istilah personalia masih digunakan dalam banyak organisasi untuk menamai departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti penarikan, seleksi, pemberian kompensasi, dan pelatihan karyawan, istilah “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)” secara cepat menggantinya.

Beranjak dari pengertian umum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diatas, maka dapat dipahami bahwa Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) adalah penerapan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bagi pengelolaan terhadap para guru di suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Bafadal (2003: 8) menjelaskan bahwa kegiatan manajemen guru yaitu kegiatan sebagai keseluruhan proses kerja sama dalam menyelesaikan masalah guru dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai proses kerjasama berarti manajemen guru merupakan tugas yang harus diselesaikan bersama. Secara formal penyelesaian manajemen guru itu merupakan tanggungjawab Kepala Sekolah. Walaupun demikian dalam penyelesaiannya dapat meminta seorang guru atau lebih yang dipimpinnya.

Tugas Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG), diantaranya adalah untuk mendapatkan guru yang profesional, mendayagunakannya, mengembangkan dan mengontrol guru. Secara formal tugas ini merupakan tanggung jawab Kepala Sekolah, namun dalam pelaksanaannya dapat didelegasikan kepada para wakil Kepala Sekolah, staf tata usaha atau kepada seseorang yang ditunjuk untuk mengemban tugas tersebut.

Berbicara Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada dalam lembaga pendidikan, maka yang dimaksud adalah semua personil yang bekerja di sekolah tersebut. Menurut Arikunto dan Yuliana (2008; 216) jenis personil di sekolah jika ditinjau dari tugasnya ada 5, yaitu:

1. Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih.
2. Tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan dan pustakawan.
3. Tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar.
4. Tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas Kepala Sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.
5. Tenaga administratif/staf tata usaha.

Personil tersebut yang dimaksud dengan tenaga pendidik tidak lain adalah guru, sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) yang utama dalam lembaga pendidikan. Karena guru dapat memegang peranan sebagai pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih sekaligus.

Pendidikan berkualitas masa kini sangat menentukan masa depan bangsa, sehingga pendidikan perlu terus dilakukan melalui upaya peningkatan profesionalisme guru. Profesionalisme menuntut kemampuan teknis yang tinggi serta watak dan sikap mental yang kuat dalam menekuni bidang tugasnya.

### C. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG) dalam Lembaga Pendidikan

Banyak sumber daya yang terlibat dalam organisasi atau lembaga-lembaga termasuk lembaga pendidikan. Antara lain manusia, sarana dan prasarana, biaya,

teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Bagaimana manajer menyediakan tenaga, bakat kreativitas, dan semangatnya bagi organisasi (Fattah, 2008: 13).

Minat yang semakin meluas dikalangan para ilmuwan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berakibat positif dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) pada organisasi. Manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya (Fathoni, 2006: 12). Pengelolaan manusia secara manusiawi inilah merupakan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2003: 12), dalam mengatur orang diperlukan seni dengan sebaik-baiknya sehingga manajer-manajer yang baik adalah manajer yang mampu menjadikan setiap pekerja menikmati pekerjaannya. Jika setiap orang yang bekerja dapat menikmati pekerjaan mereka, hal itu menandakan keberhasilan seorang manajer. Seorang karyawan (atau guru) tidak akan menganggap pekerjaannya sebagai sebuah kewajiban semata, melainkan sebagai sebuah kebutuhan. Ada kepuasan batin yang harus selalu ditumbuhkan pada para guru atau karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor dinamis yang menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi. Organisasi yang didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dapat dipastikan akan memenangkan persaingan dan begitu juga sebaliknya. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor sentral dalam organisasi. Karena bentuk serta tujuan suatu

organisasi pada hakekatnya dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, inilah yang kemudian menjadikan manusia menjadi faktor strategis dalam semua kegiatan sebuah organisasi.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan (dalam sebuah organisasi), Sumber Daya Manusia (SDM) selalu menjadi subjek dan objek pembangunan (Fathoni, 2006: 10). Sehingga proses manajemen dalam sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusianya dan lebih penting lagi adalah manajemen sumber daya gurunya.

Ketika berbicara pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka tidak bisa lepas dari upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) itu sendiri. Sesuatu dianggap penting atau lebih penting dari yang lain, maka konsekwensi logisnya adalah bagaimana mengelola hal yang lebih penting tersebut dengan lebih baik (Fathoni, 2006: 11). Sehingga kualitasnya akan selalu meningkat dan terjaga.

#### D. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG)

Sumber daya terpenting suatu organisasi sebagaimana sudah dijelaskan lebih awal adalah sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Beberapa tugas kepemimpinan kritis manajer mencakup penarikan, penyeleksian, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai

manajer (Handoko, 2008: 234).

Senada dengan hal diatas Pidarta (2004: 109) mengartikan manajemen personalia ialah bagian manajaemen yang memperhatikan orang-orang dalam organisasi, yang merupakan salah satu sub sistem manajemen. Perhatian terhadap orang-orang itu mencakup merekrut, menempatkan, melatih dan mengembangkan serta meningkatkan kesejahteraan.

Tugas manajer sebagaimana tersebut diatas, yakni penarikan, penyeleksian, pengembangan dan penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Lalu fungsi-fungsi apa saja yang ada dalam sumber daya manusia, maka dibawah ini akan dijelaskan secara lebih rinci.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) termasuk dalam sumber daya guru meliputi dua fungsi, yaitu fungsi manajerial sumber daya manusia dan fungsi oprasional manajemen sumber daya manusia.

Fungsi pertama, yaitu fungsi mangerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), memiliki keterkaitan yang erat dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan.
2. Pengorganisasian.
3. Pengarahan.
4. Pengendalian (Triton, 2007: 23).

Fungsi kedua dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi oprasional yang meliputi:

1. Manajemen pengadaan (rekrutmen).
2. Pengembangan dan Pelatihan.
3. Pemberian kompensasi.
4. Pengintegrasian.
5. Pemeliharaan.
6. Pemutusan hubungan kerja (Triton, 2007: 23).

Sehingga dari kedua fungsi umum sumber daya manusia tersebut, yaitu manajerial dan oprasional diambil 3 sub fungsi saja, yang akan dijelaskan secara berurutan yaitu fungsi perencanaan, perekrutan dan pengembangan.

## 1. Perencanaan

### a. Hakikat Perencanaan

Merencanakan pada hakikatnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini tidak terlepas dari proses menetapkan sasaran apa yang ingin dicapai, dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut, serta siapa saja yang akan dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Para ahli manajemen mengemukakan pendapatnya mengenai perencanaan, sebagai berikut:

Sudjana (2004: 57) mengemukakan perencanaan merupakan proses yang sistematis dengan pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan, dan teknik secara ilmiah serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.

Terry (1986: 163) menyebutkan bahwa perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lainnya, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki.

Perencanaan sumber daya manusia berarti juga mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi (Handoko, 2001: 53).

Perencanaan dalam rekrutmen adalah perencanaan tindakan. Rencana tindakan sering disebut sebagai rencana operasional. Perencanaan tindakan adalah penyusunan langkah-langkah yang operasional untuk mencapai hasil-hasil yang telah dirumuskan dalam strategi.

Menurut Triton (2007: 26) berpendapat setidaknya ada tiga langkah yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana tindakan atau *action plan*, yaitu: *Pertama*, meninjau kembali langkah-langkah dalam rencana strategis yang mungkin diterapkan; *kedua*, mengidentifikasi dan menginventarisasi faktor-faktor operasional baik internal maupun eksternal di lapangan yang mendukung dan menghambat tingkat keberhasilan rencana konseptual; *ketiga*, berdasarkan perhitungan dan pertimbangan atas faktor-faktor operasional di lapangan yang telah teridentifikasi dan terinventarisasi.

## b. Unsur-unsur Perencanaan

Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan tersebut adalah perumusan tujuan yang ingin dicapai, identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Fattah, 2008: 49).

Menurut Sarwoto (1988: 69), perencanaan sebaiknya mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

### 1) Unsur tujuan

Yaitu sesuatu yang hendak dicapai.

### 2) Unsur *policy* (kebijaksanaan)

Yaitu metode atau jalan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

### 3) Unsur *procedure* (prosedur)

Meliputi pembagian tugas serta hubungan (*vertikal* dan *horizontal*) antara masing-masing anggota kelompok secara terperinci.

### 4) Unsur *progress* (kemajuan)

Ditentukan standar-standar untuk mengukur kemajuan-kemajuan suatu usaha sebagaimana direncanakan secara singkat.

### 5) Unsur *programme* (program)

Unsur ini tidak hanya menyimpulkan rencana keseluruhan, melainkan pula harus mengandung urutan-urutan acara (*sequence*).

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan, dalam sebuah organisasi. Perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis

akan permintaan tenaga kerja suatu lembaga di waktu yang akan datang. Ini adalah tugas departemen personalia untuk mempersiapkan dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan lembaga tersebut.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lembaga pendidikan atau sekolah merupakan siklus kegiatan pertama untuk menentukan kebutuhan tenaga di sekolah baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana ketenagaan yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas fungsi yang seharusnya dilakukan di sekolah. Karena itu sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*), analisis tugas dan fungsi untuk memperoleh deskripsi yang jelas (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan) baik yang bersifat akademik maupun administratif (Matry, 2008: 132-133).

Informasi tersebut sangat membantu dalam menentukan jumlah tenaga yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberikan tentang kualitas/standar tenaga yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sekolah sebagaimana mestinya (Matry, 2008: 132-133).

Perencanaan tenaga guru yakni kegiatan menentukan kebutuhan tenaga guru disuatu lembaga pendidikan atau sekolah. Baik secara kualitatif maupun kuantitatif diwaktu yang akan datang. Penyusunan rencana tenaga guru yang tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu sekolah. Oleh karenanya sebelum menentukan

rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan baik analisis proses maupun analisis operasional. Analisis proses dilakukan untuk menemukan jenis pekerjaan yang harus dilakukan, atau jabatan yang harus ada di sekolah. Selanjutnya dilakukan analisis operasional, dengan tujuan untuk menemukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dengan menentukan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh seorang dalam memangku tugas dan jabatan tersebut.

## 2. Pengadaan (Rekrutmen)

Kegiatan rekrutmen merupakan langkah awal dalam penerimaan pegawai. Antara rekrutmen dan seleksi merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Hubungan rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan simetris artinya tidak ada aktivitas rekrutmen tanpa seleksi, tidak ada seleksi tanpa rekrutmen. Jadi langkah pertama adalah penarikan pegawai dari berbagai sumber dengan kualifikasi yang ringan oleh lembaga melalui tahap seleksi. Dari seleksi inilah akan diperoleh pegawai yang berkualitas atau minimal mendekati standar yang diharapkan (Nurdin, 2006: 47).

Karena diketahui bahwa rekrutmen dan seleksi satu rangkaian penerimaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu lembaga. Dari kedua hal yang memiliki hubungan yang susah dipisahkan itulah, penulis perlu menjelaskan keduanya, yakni pengadaan dan seleksi dalam satu sub secara berurutan.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi/lembaga memegang peran kunci. Kehadirannya tidak dapat tidak adalah sebagai otak dari organisasi. Setiap organisasi terlepas dari ukuran produk maupun jasa yang

dihasilkannya, haruslah merekrut pelamar untuk mengisi posisi, mengisi kekosongan-kekosongan (*Vocancies*) dalam sebuah organisasi. Baik disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan dalam struktur dan fungsi, atau perputaran karyawan. Hal tersebut memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong (Nurdin, 2006: 36).

Proses penyediaan tenaga kerja tidak berakhir pada saat program perencanaan tenaga kerja baru sudah disusun, melainkan harus sudah disusun kelanjutan proses lainnya. Pelaksanaan selanjutnya mengadakan penarikan calon tenaga baru, melalui pengumuman penerimaan tenaga kerja yang tersedia, dan tenaga kerja yang akan digunakan.

#### a. Hakikat Rekrutmen

Penarikan karyawan-karyawan baru bagi organisasi akan terus merupakan bagian tugas dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Demikian juga dalam lembaga pendidikan penarikan guru untuk mengisi lowongan ataupun penambahan guru karena tuntutan organisasi merupakan tugas dari Manajemen Sumber Daya Guru (MSDG).

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah para pencari kerja dimana para calon karyawan baru diseleksi. Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *rekruters*. Proses

penarikan penting karena kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi tergantung pada kualitas penarikannya (Handoko, 2001:69).

Monappa (1979: 104) secara singkat berpendapat bahwa "*recruitment is the generating of applications or applicant for specific positions*". Dapat diartikan penarikan pegawai adalah memproses lamaran atau memproses calon-calon pegawai untuk posisi pekerjaan tertentu.

Sedang menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2008: 33) mengemukakan bahwa "*recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as institutional input*". (Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu berfungsi sebagai *input* lembaga).

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan dan dipahami bahwa hakikat rekrutmen adalah proses menemukan atau menarik pelamar yang memiliki kemampuan sesuai untuk mengisi kekosongan suatu pekerjaan dengan melalui beberapa tahapan tertentu dalam suatu lembaga.

Pengadaan guru dalam dunia pendidikan, kebutuhan akan tenaga kependidikan sudah direncanakan oleh pemerintah untuk jangka waktu tertentu (Pidarta, 2004: 112). Jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan sekolah kekurangan tenaga, sekolah negeri tidak boleh merekrut sendiri. Tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada Depdikbud (sekarang Kementerian Pendidikan

Nasional). Sedang untuk sekolah swasta prosedurnya sesuai yang berlaku di sekolah atau yayasannya (Depdikbud, 1999: 79).

Dalam era otonomi daerah pengadaan guru dan tenaga kependidikan dilakukan oleh pemerintah daerah sesuai ketentuan dan formasi yang tersedia. Artinya sekolah cukup mendatangkan secara internal atau dari unit lain, apakah melalui pengangkatan, promosi atau mutasi. Hal itu dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit sementara pada bagian lain ada kelebihan tenaga kependidikan (Matry, 2008: 133-134).

Ketika yang kurang di sekolah tersebut adalah guru PAI, maka sekolah mengajukannya kepada pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan Daerah atau Kantor Departemen Agama (Kandepag) (sekarang Kantor Kementerian Agama).

Lalu yang menjadi masalah ialah belum semua sekolah menerima dan memiliki tenaga-tenaga kependidikan yang mencukupi. Lagi pula tenaga-tenaga itu belum banyak yang memenuhi syarat kompetensinya, masalah yang ketiga adalah beberapa tenaga ditempatkan pada jabatan yang kurang cocok (Pidarta, 2004, 112).

Realitas dilapangan, masih banyak sekolah-sekolah negeri, yang mempekerjakan guru honorer atau non PNS (Pegawai Negeri Sipil). Hal ini menjadi sebuah pertanda bahwa tidak semua sekolah negeri gurunya dijamin oleh pemerintah dengan menyalurkan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS). Artinya sekolah negeri masih merekrut guru-guru non Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melengkapi kekurangan guru yang ada.

#### b. Sebab-sebab dilakukan Rekrutmen

Kebijakan rekrutmen dilakukan oleh perusahaan atau lembaga untuk mengantisipasi kemungkinan adanya pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) baru. Menurut Gomes ( 1995: 105), Ada beberapa sebab yang menyebabkannya dilaksanakan rekrutmen.

- 1). Berdirinya organisasi baru
- 2). Adanya perluasan dan kegiatan organisasi
- 3). Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
- 4). Adanya pekerja atau pegawai yang pindah
- 5). Adanya pekerja atau pegawai yang berhenti
- 6). Adanya pekerja atau pegawai yang pensiun
- 7). Adanya pekerja atau pegawai yang meninggal dunia (Gomes, 1995: 105).

#### c. Tujuan Rekrutmen

Setiap aktivitas tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan baik tujuan individu, kelompok, maupun organisasi. Demikian juga halnya dengan rekrutmen pegawai atau tenaga kerja.

Pengadaan atau penarikan pegawai tersebut bertujuan untuk mengkomunikasikan adanya posisi yang lowong sedemikian rupa agar pencari kerja memberikan tanggapan. Semakin banyak pelamar yang menginginkannya, semakin besar kesempatan untuk memperoleh seorang yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Sekaligus pihak lembaga harus menyiapkan informasi yang cukup mengenai pekerjaan dan persyaratannya agar yang berminat hanyalah orang yang memenuhi persyaratan. Jika tidak, maka biaya penarikan akan tinggi

(Panggabean, 2004: 32).

Lebih rinci dijelaskan oleh Nurdin (2006: 37), bahwa dalam rekrutmen tenaga kerja untuk sebuah organisasi mempunyai beberapa tujuan:

- 1) Aktivitas kelompok pelamar membatasi sampai di mana aktivitas penyusunan pegawai berikutnya mencapai tujuan. Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan pada calon yang akan dipanggil kembali.
- 2) Aktivitas rekrutmen dapat mempengaruhi apakah pelamar menerima tawaran pekerjaan yang diberikan kepada mereka.
- 3) Aktivitas rekrutmen merupakan informasi. Perekrutan mengumpulkan beberapa informasi yang digunakan untuk menyeleksi pelamar selama proses rekrutmen.

Program pengadaan yang benar seharusnya hanya akan menarik calon karyawan yang berkualitas, bukan orang-orang yang tidak memiliki kompetensi yang diinginkan lembaga. Oleh karena itu pengadaan atau penarikan tenaga kerja baru dapat dimulai setelah persyaratan atau kualifikasi dari pekerja diketahui, begitu pula dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakannya.

Jadi pada prinsipnya tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan pegawai dalam rangka mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam sebuah lembaga. Untuk mendapatkan pegawai atau karyawan yang terbaik, maka perlu dasar-dasar rekrutmen yang baik pula. Dasar-dasar program rekrutmen yang baik disebutkan oleh Nurdin (2006: 38) mencakup:

- 1) Memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.

- 2) Tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- 3) Berlangsung secara berkesinambungan.
- 4) Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif.
- 5) Rekrutmen dapat menarik individu dari karyawan yang saat ini dikaryakan oleh lembaga lain atau yang tidak bekerja.

Pada umumnya, kegiatan penarikan lebih sering dilakukan pada organisasi yang besar dari pada organisasi yang kecil. Untuk mencapai tujuan-tujuan rekrutmen tersebut diatas perlu diperhatikan variabel-variabel yang turut mempengaruhinya. Misalnya kompensasi yang terdiri atas gaji pokok, insentif dan fasilitas. Hal ini akan mempengaruhi tinggi rendahnya perputaran tenaga kerja dan pada gilirannya akan mempengaruhi upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas (Panggabean, 2004: 32).

#### d. Proses Rekrutmen

Rekrutmen seringkali diperlakukan seolah-olah sebagai suatu proses satu arah (*one way process*) sesuatu yang dilakukan perusahaan atau lembaga untuk mencari calon-calon karyawan atau pegawai. Pendekatan ini bisa disebut sebagai teori rekrutmen "pencarian" (*prospecting theory of recruitment*). Bagaimanapun pada praktiknya calon karyawan mencari lembaga dan seperti juga lembaga mencari mereka. Pandangan ini disebut dengan teori rekrutmen "pasangan" (*Mating theory of recruitment*) tampaknya lebih realistis (Nurdin, 2006: 40).

Proses rekrutmen mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Rekrutmen.

Sebenarnya perencanaan rekrutmen telah dijelaskan secara luas pada awal

dalam sub bab tersendiri. Namun perlu dijelaskan kemabali bahwa perencanaan rekrutmen adalah merencanakan aktivitas rekrutmen, organisasi perlu pengetahuan berapa banyak pelamar yang mesti direkrut. Karena beberapa pelamar mungkin tidak memuaskan dan yang lain mungkin tidak menerima pekerjaan yang ditawarkan maka organisasi harus merekrut banyak pelamar (Nurdin, 2006: 40). Hal ini menyangkut surat permintaan pegawai baru, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan.

## 2) Strategi Rekrutmen.

Strategi khusus yang dikembangkan untuk mengidentifikasi bagaimana karyawan atau pegawai yang akan direkrut, darimana mereka berasal, dan kapan mereka harus direkrut (Nurdin, 2006: 41). Analisis secara baik ini penting untuk dilakukan strategi guna mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan. Dengan strategi ini diharapkan rekrutmen tidak menemui kendala dan pegawai yang berhasil ditarik sesuai dengan kompetensi yang diharapkan lembaga.

## 3) Sumber-Sumber Rekrutmen

Sumber tenaga kerja dapat digolongkan dari dua sumber, yaitu sebagai berikut:

### a) Sumber dari dalam lembaga/internal.

Sumber dari dalam didasarkan atas kecakapan yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan dalam memangku jabatannya yang lama.

Tetkala terdapat kekosongan jabatan, tempat pertama yang harus dilirik oleh organisasi untuk pergantian adalah di dalam dirinya sendiri. Lembaga mengangkat pegawai dari dalam lembaga sendiri karena sudah mengetahui

sifat dan kecakapan pegawai yang bersangkutan. Cara tersebut dapat mempertinggi moral pegawai (Nurdin 2006: 41).

Proses tersebut diatas lebih kita kenal dengan proses memutasikan pegawai dengan dasar hasil evaluasi prestasi kerja dan kondite pegawai.

Ada tiga bentuk mutasi pegawai (Mangkunegara, 2008:34):

Pertama, promosi jabatan yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.

Kedua, *Transfer* atau *rotasi* pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.

Ketiga, *Demosi* jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

b) Sumber dai luar lembaga/eksternal.

Sumber dari luar meliputi instansi/badan penyaluran pekerja, badan-badan penempatan kerja, lembaga-lembaga pendidikan.

Tenaga kerja yang berasal dari luar atau sumber eksternal, dikemukakan oleh Nurdin (2006: 43) dapat berasal dari:

- *Walking* (pelamar datang sendiri)
- Persediaan keahlian
- Rekomendasi
- Pengiklanan
- Agen-agen penempatan tenaga kerja
- Lembaga pendidikan

- Organisasi karyawan
- *Leasing* (sewa/kontrak)
- Nepotisme (penarikan karyawan dari anggota keluarga)

Organisasi di bidang penyiapan tenaga kerja berusaha menyediakan tenaga kerja yang dapat didayagunakan secara maksimal, sehingga dapat diartikan sebagai usaha untuk menetapkan jumlah dan mutu tenaga kerja yang akan digunakan selama jangka waktu tertentu. Jumlah tenaga kerja harus diperhitungkan dengan mutu dan kebutuhan nyata berdasarkan beban kerja, persyaratan sehingga dapat dibuktikan secara berdaya guna dan berhasil guna (Fatoni, 2006: 142).

#### 4) Pencarian Pelamar

Pencarian pelamar dapat melibatkan metode penarikan tradisional, seperti iklan surat kabar dengan sedikit kreativitas, metode-metode baru dapat dirancang dan digunakan untuk memikat pelamar yang sangat *qualified*. Akan tetapi yang penting apakah posisi tersebut dipromosikan untuk orang dalam lembaga atau diluar lembaga ( Nurdin, 2006: 42).

Semua proses tentunya sangat mempengaruhi dalam mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan yang diharapkan. Pendaftaran tenaga kerja, seleksi dan penempatan merupakan proses yang dipersyaratkan, sehingga mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jabatan yang dipangkunya.

Lembaga pendidikan atau sekolah, rekrutmen yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon guru dan tenaga pendidikan, yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian diseleksi calon terbaik dan memenuhi syarat.

Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan wawancara (Matry, 2008: 133).

### 3. Seleksi

Pelaksanaan pengadaan tenaga kerja baru diperlukan seleksi disusun secara kualifikasi standar yang berisikan tentang syarat-syarat kemampuan dan sifat kepribadian tenaga kerja yang dibutuhkan dalam jabatan. Melalui seleksi dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna agar efektif dan efisien, memiliki kualitas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan (Fathoni, 2006: 143).

Ada beberapa pengertian seleksi yang disampaikan oleh para ahli:

Pertama, Panggabean (2004: 33) berpendapat seleksi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar/calon karyawan mana yang seharusnya diterima.

Kedua, Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2008: 35) berpendapat *Selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employees.* Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok

calon-calon pegawai yang berpotensi.

Jadi dapat disimpulkan seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar kerja. Seleksi dilakukan untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sesuai dengan yang tertera dalam diskripsi pekerjaan.

#### a. Tujuan Seleksi

Para menejer personalia menggunakan seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Tujuan proses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan atau lembaga (Panggabean, 2004: 33). Jadi pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Sedang menurut Nurdin (2006: 44) berpendapat tujuan proses seleksi adalah untuk mencocokkan secara benar (*to properly match*) orang-orang dengan pekerjaan-pekerjaan. Jika individu-individu *over qualified*, *under qualified*, atau karena beberapa sebab tidak sesuai dengan pekerjaan maupun organisasi, mereka kemungkinan akan meninggalkan perusahaan atau lembaga. Tujuan lain diadakannya seleksi adalah didapatkan karyawan yang berkualitas dan potensial, karyawan yang jujur dan berdisiplin, karyawan yang dapat bekerja sama baik vertikal maupun horizontal, karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.

Seleksi pegawai dianggap penting sebab prestasi kerja sangat bergantung kepada prestasi karyawan. Bila karyawan tidak memiliki kemampuan yang cukup dan tidak efektif, berakibat prestasi kerja menurun.

## b. Proses Seleksi

Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan berbagai pilihan untuk diambil pilihan yang terbaik. Dalam proses seleksi sebagaimana disebutkan oleh Nurdin (2006: 44) mengikuti sistematika sebagai berikut:

- 1). Penerimaan surat lamaran
- 2). Pemeriksaan dan pemilihan surat lamaran
- 3). Penyelenggaraan ujian saringan

Ujian saringan diselenggarakan untuk memperoleh informasi yang objektif dan tingkat akurasi yang tinggi tentang tepat dan tidaknya pelamar dengan pekerjaan yang akan diterimanya.

Jenis tes yang ditempuh adalah: tes psikologi, tes pengetahuan, dan tes pelaksanaan pekerjaan (Nurdin, 2006: 45). Sedang menurut Mangkunegara (2008: 35) yaitu menggunakan tes pengetahuan akademik, tes psikologis, wawancara dan tes kesehatan.

- 4). Wawancara seleksi
- 5). Perencanaan referensi
- 6). Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya
- 7). Keputusan atas pelamaran
- 8). Orientasi pekerjaan (Nurdin, 2006: 44).

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, dimana pelamar yang dinyatakan lolos dari seleksi, ditempatkan pada pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepadanya.

Perlu ditekankan dalam proses seleksi adalah bahwa bagaimanapun pada keputusan akhir pengangkatan kandidat harus dilakukan oleh lembaga sendiri. Triton (2007: 72) menjelaskan, organisasi yang melimpahkan keputusan seleksi dan pengangkatan kepada pihak lain dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut belum hidup. Organisasi dikatakan memiliki nafas apabila memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan apapun dan siap mengambil segala konsekuensi keputusannya tanpa melimpahkan atau membagi tanggung jawab atas pembuatan keputusan.

Suatu lembaga harus memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dalam seleksi. Bahkan apapun keputusan yang diambil baik maupun buruk harus mampu dipertanggungjawabkan oleh perusahaan sendiri, tanpa harus melibatkan lembaga lain dalam pengambilan keputusan akhir dari seleksi, karena merupakan suatu keputusan yang strategis dalam sebuah lembaga.

Apabila pelamar merekrut konsultan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka peran konsultan tidaklah sampai pada pembuatan keputusan hasil seleksi dan pengangkatan, tetapi hanyalah memberikan rekomendasi dan bantuan apabila diperlukan selama rekrutmen berlangsung (Triton, 2007: 73).

#### 4. Orientasi

Sangat dirasa penting untuk peningkatan pemahaman atau kemampuan untuk melaksanakan tugas bagi setiap orang yang baru diangkat untuk menduduki sebuah jabatan. Selain melalui uraian tugas yang biasanya dijabarkan dalam surat pengangkatan. Pimpinan suatu lembaga juga berkepentingan untuk membantu pegawai baru dalam meningkatkan kemampuan menangani tugas yang baru.

Orientasi ini merupakan sebuah proses penting dalam rangkaian pengadaan pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Samsudin (2009: 93) setelah seleksi berhasil menetapkan jumlah tenaga kerja disertai dengan kualitas yang sesuai, maka diperlukan orientasi atau induksi ketika tenaga kerja baru diterima sebagai karyawan atau pegawai baru dari organisasi yang bersangkutan.

a. Pengertian Orientasi

Beberapa pengertian orientasi dikemukakan oleh para ahli, sebagai berikut:

- 1) Handoko (2001: 104) Orientasi adalah memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain.
- 2) Nurdin (2006: 52) Orientasi diartikan sebagai aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, menyediakan landasan bagi karyawan baru untuk mulai berfungsi secara aktif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru.
- 3) Panggabean (2004: 39) mengartikan orientasi sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan kerjanya dan dengan organisasi yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, *philosophy*, prosedur dan aturan-aturan mengkomunikasikan kebijaksanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang penting.

Ketiga pengertian orientasi tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi adalah aktifitas lembaga yang dilakukan dalam rangka membantu pegawai baru untuk mengenal seluk beluk lembaga tempat bekerjanya sebelum memulai tugas

pekerjaan, agar menjadi lebih efektif.

Orientasi ini penting untuk dilakukan oleh sebuah lembaga yang telah merekrut tenaga baru. Tenaga baru yang juga pemahaman dan pengetahuannya masih baru tentang lembaga dimana ia mulai bekerja, perlu dibantu dalam memahami fungsi dan tugasnya, kondisi dan situasi serta seluk beluk lembaga barunya.

#### b. Proses Orientasi

Apabila proses seleksi telah selesai *Human Resources Departemen* (HRD) mengharuskan karyawan mengikuti program orientasi yang diadakan agar karyawan itu produktif (Nurdin, 2006: 64). Orientasi menjadi keharusan bagi sebuah lembaga, bila lembaga mengharapkan pegawai barunya cepat beradaptasi sehingga produktifitas pegawai tidak terhambat.

Kebanyakan lembaga memiliki program orientasi karyawan atau pegawai hanya baik dalam teorinya saja, sedang prakteknya tidak. Misalnya bagi karyawan atau pegawai yang baru masuk hanya dikenalkan kepada rekan-rekan beberapa menit saja, bahkan kadang-kadang supervisor hanya menyuruh karyawan lain untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh karyawan baru. Kemudian diminta karyawan baru itu langsung bekerja (Nurdin, 2006: 54).

Program orientasi ini menggambarkan proses pada pertemuan budaya dan nilai organisasi dengan *individual's personality*.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam program orientasi bagi pegawai baru, sebagai berikut:

##### 1) *Socialization*

Sosialisasi adalah proses yang berkelanjutan yang memungkinkan karyawan bisa mengerti dan menerima nilai-nilai, norma-norma, dan kepercayaan antara satu dengan lainnya di dalam organisasi (Nurdin, 2006: 54). Dengan sosialisasi dapat membantu organisasi untuk memenuhi kebutuhannya begitu pula kebutuhan karyawan dapat terpenuhi.

Sasaran terpenting *Human Resources Departement* (HRD) adalah membantu karyawan dalam mencapai tujuan personalnya yakni meningkatkan imbangannya individu terhadap organisasi (Nurdin, 2006: 54). Perimbangan antara pegawai baru terhadap organisasi merupakan jalan yang perlu di tempuh oleh lembaga dalam membantu para karyawan baru.

#### 2) *Content and Responsibility for Orientation*

Program orientasi karyawan bersifat formal yang ditangani oleh *HR Departement*. Orientasi memuat isi dan tanggung jawab bagi karyawan baru.

#### 3) *Oportunities and Pitfalls*

Suatu yang sangat membantu untuk program orientasi pendatang baru adalah tugas-tugas atau kewajiban dari program orientasi Sistem Buddy dimana karyawan yang berpengalaman diminta untuk membimbing karyawan baru tentang keadaan sekelilingnya, memperkenalkan kepada supervisor dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pendatang baru (Nurdin, 2006: 55).

Bahkan dalam sistem ini karyawan baru dapat diajak makan bersama dan memelihara aktifitas pekerjaannya sehingga interaksi sosial seperti ini dapat membuat karyawan baru merasa diterima dalam kelompok kerjanya.

#### 4) *Orientation Follow Up*

Tindak lanjut dari program orientasi karyawan yang berhasil sangat diperlukan, untuk:

- a) Menjawab pertanyaan dan permasalahan baru yang ditemui karyawan baru, baik mengenai kebijakan personalia, masalah organisasi, tugas jabatan, dan masalah lainnya.
- b) Umpan balik memperbaiki program orientasi, karena lewat tindak lanjut orientasi dapat dimintakan masukan dari karyawan baru tentang baik buruknya program orientasi.

c. Tujuan Orientasi

Sebagaimana kegiatan yang lain, program orientasi juga mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Menurut Panggabean (2004: 40) setidaknya ada 11 poin tujuan orientasi bagi karyawan baru, sebagai berikut:

- 1) Membantu karyawan dalam memahami lingkungan tempat kerjanya.
- 2) Mempercepat karyawan untuk dapat diterima dalam kelompok kerjanya.
- 3) Memahami sikap, standar, nilai dan pola perilaku yang berlaku dalam organisasi.
- 4) Mengurangi perasaan terasing, cemas dan khawatir pada karyawan lain.
- 5) Membantu agar merasa sebagai bagian organisasi dan merasa lebih terjamin, aman dan merasa diperhatikan.
- 6) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan kerja pada semua tingkatan dalam organisasi.
- 7) Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.
- 8) Memperbaiki semangat kerja.

- 9) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 10) Membantu karyawan dalam membuat keputusan yang lebih baik dan efektif dalam memecahkan masalah.
- 11) Membantu dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kesetiaan, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lain yang biasa ditunjukkan oleh karyawan dan manajer yang berhasil.

Bila tujuan-tujuan tersebut dapat terpenuhi maka pegawai baru akan merasa sangat terbantu, yang manfaatnya akan mampu meningkatkan produktifitas lembaga. Orientasi ini juga diharapkan mampu meminimalisir ketidakcocokan para karyawan baru dengan tugas atau lembaga. Ketidakcocokan ini sering berlanjut dan menimbulkan kejenuhan bagi pegawai baru yang akan mengakibatkan berhenti dari pekerjaannya.

## 5. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dibutuhkan untuk analisis pekerjaan dan tugas. Perkembangan teknologi dan lingkungan kerja yang pesat menyebabkan berubahnya tuntutan-tuntutan pekerjaan dari waktu ke waktu. Hal ini menyebabkan Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu pekerjaan perlu ditingkatkan dengan pelatihan dan pengembangan (Triton, 2007: 106). Kondisi yang sama tentunya juga berlaku pada lembaga pendidikan, untuk menjaga

kulifikasi guru tetap memenuhi standar dan mampu mengikuti perkembangan pendidikan maka diperlukan pelatihan dan pengembangan bagi para guru.

Sebuah lembaga pendidikan, memerlukan sumber daya untuk melaksanakan proses belajar mengajar terhadap siswanya. Karena dengan sumber daya yang berupa peralatan, dana, teknologi, dan Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya akan dapat mempengaruhi hasil kerja. Untuk mencapai objektivitas sekolah, setiap individu dari Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya guru harus memperoleh tingkat kepuasan yang optimal guna meningkatkan motivasi dan prestasi kerja yang tinggi (Munir, 2008: 20).

Seseorang akan merasa puas dan senang manakala apa yang menjadi harapan dan tujuannya tercapai. Hal ini dipengaruhi oleh suasana lembaga yang kondusif dan pola kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan para gurunya dalam hal materi maupun non materi.

Guru dalam bekerja tidak semata-mata mengejar ekonomi, akan tetapi kebutuhan aktualisasi diri yang merupakan salah satu kebutuhan yang mendorong rasa puas dan senang dalam melakukan tugas. Jika seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan perasaan senang, maka hasil pekerjaan yang dikerjakan akan mengarah kepada hasil yang maksimal yang akan mendatangkan rasa puas bagi yang mengerjakan (Munir, 2008: 21).

Rasa puas dalam bekerja kemungkinan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang memimpin suatu lembaga. Guru akan merasa puas jika lingkungan madrasah atau sekolah tempat bekerja memberikan suasana yang nyaman untuk mengembangkan diri. Suasana kerja yang nyaman salah satunya dapat

dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Sekolah (Munir, 2008: 20).

Pengembangan diri bagi seorang guru mutlak diperlukan, karena akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja. Rasa puas ini mendorong untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal. Dan pengembangan diri kepada para guru sesungguhnya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, dengan demikian apabila guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya, maka sesungguhnya lembaga pendidikan tersebutlah yang akan memperoleh hasilnya. Jadi pengembangan diri bagi guru bukan semata-mata kebutuhan guru tetapi kebutuhan Kepala Sekolah dalam mengembangkan lembaganya. Karena jika Kepala Sekolah sebagai manajer tidak akomodatif, tentu guru akan tidak puas dalam bekerja, dan selanjutnya yang dirugaikan adalah lembaga pendidikan tersebut.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar diwaktu yang akan datang. Program-program latihan ini tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam Sumber Daya Manusia (SDM) (Handoko, 2001: 107).

Peran manajer saat ini mengerti bahwa keberhasilan dari usaha apapun dalam meningkatkan kualitas dan produktifitas harus melibatkan karyawan mereka. Karyawan tidak hanya akan menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins, 2008: 5).

Begitu juga keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, meniscayakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolahnya untuk mengikutsertakan para guru. Guru hendaknya mendapat perhatian yang serius terutama dalam pengembangan diri untuk menjadi guru yang profesional.

Para karyawan ataupun guru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari lembaga lain. Namun tidak jarang karyawan atau guru baru yang diterima tidak memiliki kemampuan secara penuh, untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Bahkan para guru yang sudah lamapun perlu belajar terus untuk dapat menyesuaikan dengan kebijakan-kebijakan baru, dan perkembangan teknologi yang sangat mempengaruhi lembaga pendidikan.

Sehingga para guru memerlukan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut untuk dapat mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawab secara sukses. Meskipun program pelatihan dan pengembangan memerlukan waktu dan dana, namun hampir semua lembaga melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam Sumber Daya Manusia (SDM).

Meningkatkan kinerja pegawai membutuhkan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap upaya mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dan mendorong mereka untuk mempelajari kemampuan-kemampuan baru. Kadang-kadang kebutuhan ini cenderung dikesampingkan karena adanya prioritas-prioritas lain yang mesti dipenuhi, seperti tekanan-tekanan kerja. Bahkan dalam lingkungan

bisnis yang sibuk, hampir-hampir tidak ada waktu yang ideal untuk menyusun jadwal pelatihan (Fuller, 1998: 95).

Bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai maupun karyawan dalam sebuah lembaga adalah penting, walaupun hal ini seringkali terbentur dengan biaya dan prioritas lain dalam sebuah lembaga. Namun bila perusahaan atau lembaga ingin maju dan mampu bersaing dengan lembaga lain maka sesibuk apapun lembaga tersebut harus memperhatikan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi pegawainya.

a. Faktor Penyebab Perlunya Pelatihan dan Pengembangan

Ada beberapa faktor yang menjadikan pelatihan dan pengembangan itu diperlukan oleh sebuah lembaga atau organisasi. Dikatakan oleh Samsudin (2009: 113) agar tetap *survive*, perusahaan harus dapat bersaing di era global.

Menurut Samsudin (2009: 113-115) Ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:

1) Kualitas angkatan kerja.

Kualitas angkatan kerja merupakan hal yang sangat penting. Kualitas disini berarti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan dasar.

2) Persaingan global.

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dipasar global. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik. Untuk itu

diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

3) Perubahan yang cepat dan terus-menerus.

Perubahan terjadi sangat cepat dan terjadi terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang dianggap baru hari ini, mungkin besok pagi sudah usang. Dalam keadaan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan yang terjadi.

4) Masalah alih teknologi.

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer dari satu teknologi ke teknologi yang lainnya. Dalam hal ini ada istilah *difusi teknologi* adalah proses pemindahan teknologi yang baru ke dunia kerja untuk meningkatkan produktifitas, kualitas dan daya saing. Hal tersebut tidak akan berlangsung baik bila karyawan yang akan menggunakan teknologi itu belum dilatih untuk dapat menggunakan teknologi secara efisien dan produktif.

5) Perubahan demografi.

Perubahan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting. Kerja sama tim merupakan unsur pokok dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) maka pelatihan di butuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakang agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan sosial budaya dan jenis kelamin

dibutuhkan pelatihan dan komitmen.

b. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Berikut akan di sampaikan beberapa pengertian dan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan. Penggunaan istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) dikemukakan oleh para ahli.

- 1) Dale Yoder, menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan istilah pengembangan ditunjukkan untuk pegawai tingkat manajemen (Mangkunegara, 2008: 43).
- 2) Edwin B. Flippo, menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai tingkat pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan (Mangkunegara, 2008: 43).
- 3) Handoko (2001: 104), 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 (SDM). Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia dan penyelia langsung.
- 4) Simamora (1997: 343), bahwa pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit

dan harus memberikan keahlian-keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat sedangkan pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya dapat bekerja dengan baik.

Beberapa pengertian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah atau pelaksana, yang bersifat teknis dengan tujuan lebih terbatas. Sedangkan pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan konseptual dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia dengan tujuan lebih luas.

Meskipun antara pelatihan dan pengembangan berbeda, akan tetapi ada beberapa kesamaan, diantaranya:

- 1) Proses pelatihan dan pengembangan keduanya melalui sebuah proses kegiatan yang biasa disebut pendidikan dan pelatihan atau Diklat. Sebagaimana Fathoni( 2006: 147) jelaskan dalam rangka pengembangan diri dibutuhkan pendidikan dan pelatihan agar manusia sebagai pekerja menjadi profesional di bidang tugasnya, pendidikan dan pelatihan ini penting karena disadari pengembangan diri pribadi merupakan proses ulang individu.
- 2) Menurut Wexley dan Yukl yang dikutip oleh Mangkunegara (2008: 43) pengembangan dan pelatihan keduanya juga merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau

anggota organisasi.

- 3) Sedang menurut Panggabean (2004: 51) pelatihan dan pengembangan memiliki kesamaan dalam metode pembelajaran.
- 4) Baik pelatihan dan pengembangan berorientasi pada perubahan dan upaya-upaya peningkatan. Keduanya dapat diterapkan di semua perusahaan (Triton, 2007: 106) atau lembaga.

c. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah:

- 1) Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- 2) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2001: 103).

Disamping kedua tujuan diatas Panggabean (2004: 41) juga menyebutkan tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan.
- 3) Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja kurang memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalisir melalui pelatihan dan pengembangan.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya

manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan diharapkan karyawan dapat menggunakan teknologi baru.

- 5) Peningkatan karier karyawan. Pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja lebih baik.
- 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan maka keterampilan akan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik, sehingga akan meningkatkan kenaikan gaji yang didasarkan kepada prestasi kerja.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan dalam hal ini guru akan lebih produktif. Latihan dan pengembangan juga membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

#### d. Unsur-Unsur Pelatihan dan Pengembangan.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan akan sukses dilaksanakan apabila setiap unsur dalam pelatihan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Unsur-unsur dalam pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tujuan, sasaran, pelatih, materi, metode, dan peserta pelatihan (Triton, 2007: 117).

Unsur-unsur tersebut dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

- 1) Tujuan. Pelatihan dan pengembangan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan khususnya terkait dengan rencana aksi (*action plan*), dan hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.
- 2) Sasaran. Sasaran pelatihan dan pengembangan harus ditetapkan dengan

kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

- 3) Pelatih (*Trainers*). Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para trainer yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional dan berkompeten.
- 4) Materi. Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memerlukan materi dan kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hendak dicapai.
- 5) Metode. Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
- 6) Peserta Pelatihan. Peserta pelatihan dan pengembangan harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai (Triton, 2007: 118-119).

## 6. Pengembangan Karier

Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi, termasuk pada lembaga pendidikan adalah karena disana ada kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini, karena itu mereka menginginkan kemajuan dalam hidupnya.

Kesempatan untuk maju yang termasuk dalam pengembangan dapat diwujudkan jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan pendidikan. Program pelatihan dan pendidikan mana saja yang diikuti perlu

direncanakan dengan baik, agar pada gilirannya mereka mempunyai kesempatan untuk dipromosikan atau dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Panggabean, 2004: 58).

Seseorang pegawai ataupun guru hendaknya mempunyai perencanaan karier untuk dirinya. Perencanaan karier yaitu suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karier dan jalur karier untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Panggabean, 2004: 59). Implementasi dari perencanaan karier merupakan pengembangan karier. Untuk itu pengembangan karier dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (Panggabean, 2004: 63).

Perjalanan perencanaan karier sangat erat hubungannya dan bahkan sangat dipengaruhi oleh kegiatan pengembangan karier yang dilakukan oleh organisasi.

Ada tiga aspek penting bagi Kepala Sekolah dalam mengembangkan tenaga di sekolah, yaitu: peningkatan profesionalisme, pembinaan karier, dan pembinaan kesejahteraan (Depdikbud, 1999: 79).

Peningkatan profesionalisme yakni peningkatan kemampuan guru dapat dilakukan melalui:

- 1) Mengikutsertakan guru pada pelatihan yang sesuai. Jika perlu sekolah mengadakan pelatihan di tempat (*in house training*), dengan mengundang

pelatih dari luar.

- 2) Sekolah perlu menyediakan buku atau referensi yang memadai bagi guru.
- 3) Mendorong dan memfasilitasi guru untuk melakukan tutor sebaya, misalnya melalui kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk guru mata pelajaran (Depdikbud, 1999: 80).

Kepala Sekolah harus membantu, mendorong dan memfasilitasi agar guru dapat meningkatkan kariernya. Beberapa langkah yang perlu dilakukan Kepala Sekolah adalah:

- 1) Mengaitkan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktural maupun fungsional.
- 2) Mengingat jabatan fungsional guru terkait erat dengan Penetapan Angka Kredit (PAK), Kepala Sekolah harus membantu agar Penetapan Angka Kredit (PAK) berjalan lancar.
- 3) Jika di sekolah sendiri tidak ada formasi jabatan struktural yang kosong, Kepala Sekolah perlu membantu guru dan staf administrasi yang berprestasi untuk dipromosikan ke sekolah lain atau ke tingkat yang lebih tinggi (Depdikbud, 1999: 80-81).

Pembinaan karier ini sangat penting bagi para guru, karena merupakan kebutuhan individu seorang guru dalam sebuah organisasi. Namun betapa pentingnya pembinaan karier dan peningkatan jabatan hendaknya selalu dikaitkan dengan prestasi dan kemampuan guru tersebut. Bila suatu jabatan dipangku oleh orang yang mampu menjalankan tugasnya maka iklim kerja akan menjadi lebih baik, produktifitas organisasi tersebut meningkat.