

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN



**Burhan Nudin, Bilferi Hutapea, Rony Sandra Yofa Zebua,
Sukarman Purba, Suparmi, Putri Noor Ramayanti,
Nur Faliza, Fery Irianto Setyo Wibowo,
Moh Safii, Siti Fadjryana Fitroh, Andi Saddia**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN

**Burhan Nudin
Bilferi Hutapea
Rony Sandra Yofa Zebua
Sukarman Purba
Suparmi
Putri Noor Ramayanti
Nur Faliza
Fery Irianto Setyo Wibowo
Moh Safii
Siti Fadjryana Fitroh
Andi Saddia**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN

Penulis :

Burhan Nudin
Bilferi Hutapea
Rony Sandra Yofa Zebua
Sukarman Purba
Suparmi
Putri Noor Ramayanti
Nur Faliza
Fery Irianto Setyo Wibowo
Moh Safii
Siti Fadjryana Fitroh
Andi Saddia

ISBN : 978-623-198-354-1

Editor : Ari Yanto, M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bidang Pendidikan ini.

Buku Ini Membahas Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia di Sekolah, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai, Komunikasi dan Motivasi Sumber Daya Manusia, Karir Sumber Daya Manusia, Kompensasi dalam Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Konflik Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Jarak Jauh, Penerapan Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah, Kepemimpinan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
1.2.1 Pengertian Manajemen	2
1.2.2 Sumber Daya Manusia	3
1.2.3 Pengertian MSDM.....	4
1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
1.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
DAFTAR PUSTAKA	16
BAB 2 PERENCANAAN SDM DI SEKOLAH.....	19
2. 1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.1 Pengertian Perencanaan	19
2.1.2 Pengertian SDM di sekolah	21
2.1.3 Pengertian Perencanaan SDM di Sekolah.....	23
2.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM di Sekolah	26
2.3 Proses Perencanaan SDM di Sekolah	28
DAFTAR PUSTAKA	36
BAB 3 REKRUITMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN	
PEGAWAI	37
3.1 Apa itu Rekrutmen Pegawai?	38
3.1.1 Tujuan Rekrutmen	40
3.1.2 Metode Rekrutmen	41
3.2 Memahami Seleksi Pegawai	41
3.3 Mengenal Penempatan Pegawai.....	44
3.4 Rekrutmen, Seleksi, Penempatan SDM dalam	
Institusi Pendidikan	47

DAFTAR PUSTAKA	50
BAB 4 KOMUNIKASI DAN MOTIVASI SUMBER DAYA	
MANUSIA	53
4.1 Pendahuluan.....	53
4.2 Pengertian Komunikasi SDM	54
4.3 Pentingnya dan Tujuan Komunikasi SDM.....	55
4.4 Hambatan dalam Komunikasi SDM	56
4.5 Bentuk dan Gaya Komunikasi SDM.....	60
4.6 Hakikat dan Pentingnya Motivasi SDM.....	63
4.7 Tujuan dan Proses Terjadinya Motivasi SDM	64
4.8 Sumber Motivasi SDM.....	65
4.9 Faktor yang yang Memengaruhi Komunikasi dan Motivasi SDM	66
DAFTAR PUSTAKA	68
BAB 5 PENGEMBANGAN KARIR.....	73
5.1 Pendahuluan.....	73
5.2 Pendekatan Pengembangan Karir	75
5.3 Pengukuran Pengembangan Karir	78
5.3.1 Pusat Penilaian.....	78
5.3.2 Pengalaman Kerja.....	80
5.2.3 Memperluas Pekerjaan Saat ini	81
5.2.4 Perputaran Pekerjaan	81
DAFTAR PUSTAKA	83
BAB 6 KOMPENSASI DALAM SDM.....	85
6.1 Konsep dasar kompensasi.....	85
6.2 Jenis-jenis kompensasi	86
6.3 Analisis dan perencanaan kompensasi.....	87
6.4 Evaluasi efektivitas kompensasi	89
6.5 Perpajakan dan hukum ketenagakerjaan dalam kompensasi	91
DAFTAR PUSTAKA	93
BAB 7 PENGELOLAAN KONFLIK SDM	95
7.1 Pendahuluan.....	95

2.2 Definisi Konflik.....	96
7.3 Penyebab Konflik.....	98
7.4 Tipe-Tipe Konflik.....	99
7.4 Manajemen Konflik.....	100
7.4.1 Simulasi	100
7.4.2 Resolusi Konflik.....	101
7.3.3 Menggunakan Struktur untuk Menegelola Konflik	101
7.4.4 Menggunakan Teknik Interpersonal untuk Mengelola Konflik.....	102
7.4.5 Negosiasi untuk Mengelola Konflik.....	103
7.5 Strategi Manajemen Konflik.....	103
DAFTAR PUSTAKA	106
BAB 8 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
DALAM PENDIDIKAN JARAK JAUH	109
8.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	109
8.2 Pendidikan Jarak Jauh	111
8.3 Penerapan Manajemen SDM dalam Pendidikan Jarak Jauh.....	113
DAFTAR PUSTAKA	118
BAB 9 PENERAPAN TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN	
SDM DI SEKOLAH.....	121
9.1 Penerapan teknologi.....	121
9.2 Pengelolaan data pegawai dengan teknologi	124
9.3 Rekrutmen pegawai dan siswa dengan teknologi	127
9.4 Pelatihan dan pengembangan SDM dengan teknologi.....	129
9.5 Evaluasi kinerja pegawai dengan teknologi.....	130
9.6 Penerapan kebijakan dan etika SDM dengan teknologi	131
9.7 Indikator kesuksesan penerapan teknologi dalam bidang pendidikan	132
9.8 Hambatan penerapan teknologi di sekolah.....	133
DAFTAR PUSTAKA	136

BAB 10 KEPEMIMPINAN SDM DALAM PENDIDIKAN.....	139
10.1 Pendahuluan.....	139
10.2 Kepemimpinan Dalam Pendidikan	140
10.2.1 Pengertian Kepemimpinan	140
10.2.2 Tugas Kepemimpinan	142
10.2.3 Gaya atau Tipe Kepemimpinan	145
10.3 Managemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan.....	151
10.4 Efektifitas Kepimpinan Kepala Sekolah di Sekolah....	157
10.4.1 Pengertian dan Kriteria Kepala Sekolah.....	157
10.4.2 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah	161
10.4.3 Isu-isu Kepemimpinan Kepala Sekolah	165
10.4.4 Konsep Dasar Kepemimpinan Efektif di Sekolah	169
DAFTAR PUSTAKA	170
BAB 11 EVALUASI KINERJA SDM.....	171
11.1 Pengertian evaluasi kinerja SDM.....	171
11.2 Penilaian Kinerja SDM di Sekolah	173
11.3 Pendekatan Evaluasi Kinerja SDM di Sekolah	175
11.4 Pendekatan Evaluasi Kinerja SDM di Sekolah	178
11.5 Tahapan Evaluasi Kinerja	187
DAFTAR PUSTAKA	192
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses perencanaan SDM di Sekolah	31
Gambar 2.2. Langkah perencanaan sumber daya manusia.....	33
Gambar 3.1. Ilustrasi Tahap Rekrutmen.....	38
Gambar 3.2. Elemen Penting Rekrutmen.....	39
Gambar 3.3. Tahapan Rekrutmen secara Sistematis	40
Gambar 3.4. Ilustrasi Tahap Seleksi.....	42
Gambar 3.5. Tahapan Seleksi secara Umum.....	44
Gambar 3.6. Ilustrasi Tahap Penempatan	45
Gambar 3.7. Hubungan Timbal Balik antara Pendidik & Tenaga Kependidikan	48
Gambar 4.1. Proses Motivasi.....	65
Gambar 8.1. Pendidikan Jarak Jauh.....	112
Gambar 11.1. Pola Evaluasi Kinerja MBO	148
Gambar 11.2. Siklus Evaluasi Kinerja	191

DAFTAR TABEL

Tabel 8.1. Sarana Prasarana Sekolah.....	114
Tabel 8.2. Sarana Prasarana Siswa	115
Tabel 8.3. Sarana Prasarana Guru	115

BAB 1

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Burhan Nudin

1.1 Pendahuluan

M. Quraish Shihab dalam sebuah karyanya mengatakan bahwa “(Hai, manusia), apakah engkau mengira dirimu kecil? Tidak! Dalam dirimu terdapat semesta yang amat besar”. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi menempati posisi yang sangat penting guna mendukung kesuksesan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sebuah organisasi (Arifin, 2019). Manusia merupakan elemen penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Pengelolaan manusia bertujuan untuk meningkatkan produktivitas SDM.

Peningkatan produktivitas tentu saja memiliki pengaruh terhadap tujuan dan nilai ekonomi ‘benefit’, baik bagi individu maupun lembaga atau organisasi. Manusia merupakan elemen yang kompleks, sehingga permasalahan organisasi seringkali disebabkan oleh SDM. Penting bagi organisasi atau lembaga untuk mengetahui konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi atau lembaga. Manajemen SDM dalam al-Qur’an juga dijelaskan melalui pemilihan *khalifah* di bumi. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Baqarah [2]: 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang

khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Pada bab pertama ini penulis akan membahas tentang konsep dasar manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia secara komprehensif dan mudah dipahami. Bab ini terdiri dari beberapa sub-bab diantaranya adalah pengertian MSDM, tujuan MSDM, fungsi dan aktivitas MSDM. Penjelasan secara mendalam akan didapatkan pada bab-bab berikutnya.

1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan sebuah pekerjaan, hampir seluruh profesi memerlukan suatu manajemen. Keperluan akan manajemen ini dibutuhkan hampir di seluruh lembaga, baik itu pemerintahan, yayasan, swasta, ataupun Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Artinya, manajemen ini sangat dibutuhkan dalam pengelolaan lembaga ataupun organisasi, baik itu sekolah, politik, bisnis, profesi, maupun sosial kemasyarakatan. Sehingga pengetahuan ataupun keterampilan manajemen ini akan sangat dibutuhkan oleh seluruh masyarakat dalam setiap aspek kehidupan.

1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kata yang berasal dari bahasa Inggris, yakni *manage*. *Manage* dalam hal ini mempunyai makna sebagai seni melaksanakan, mengurus, mengelola, dan mengatur (Pananrangi, 2017). Manajemen secara umum dapat diartikan sebagai proses pengelolaan dan pengaturan suatu obyek fisik ataupun non fisik yang dilaksanakan sesuai rencana, sadar, dan sistematis dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan

(Muhammad, 2020). Manajemen juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni dalam pengorganisasian, pengawasan, perencanaan, serta pengarahan penggunaan sumber daya yang akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Wijayanto, 2012).

Manajemen bisa diartikan sebagai ilmu, karena manajemen merupakan gabungan dari pengetahuan yang didapatkan melalui metode ilmiah. Sedangkan manajemen diartikan sebagai seni, dikarenakan manajemen menentukan seni dari pemasaran, pengambilan keputusan, dan juga seni dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen ini dibutuhkan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan suatu lembaga atau organisasi. Hal ini dikarenakan pengelolaan akan menentukan suatu tujuan, atas keputusan atau pendapat yang berbeda, walaupun dari satu informasi yang sama.

1.2.2 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu produktif yang harus ditingkatkan dan dikembangkan kemampuannya sehingga dapat menggerakkan suatu organisasi, baik lembaga ataupun organisasi yang berfungsi sebagai aset (Susan, 2019). Sumber Daya Manusia (SDM) dibedakan menjadi dua macam, yakni Sumber Daya Manusia (SDM) makro dan Sumber Daya Manusia (SDM) mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) mikro merupakan individu yang bekerja pada sebuah perusahaan atau lembaga. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dikatakan makro apabila terdapat individu usia produktif yang berada dalam sebuah wilayah.

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi subjek yang berperan dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dikelola dengan baik agar dapat berkontribusi dengan optimal terhadap keberlanjutan organisasi atau perusahaan

(Siregar, 2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memerlukan keunggulan yang kompetitif, kesesuaian strategi, serta kapabilitas khusus dalam mengefektifkan kegiatan organisasi atau perusahaan.

1.2.3 Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang pengelolaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian manusia dalam suatu organisasi (Arraniri *et al.*, 2021). Dalam pelaksanaannya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini memfokuskan pada pengelolaan hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Dalam mencapai sebuah tujuan organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini mencakup masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengendalian, pengembangan, kedisiplinan, pengarahan, pengintegrasian, pengadaan, pemeliharaan, serta pemberhentian tenaga kerja. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus terlibat dalam seluruh aspek organisasi atau perusahaan, seperti perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian organisasi yang berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) (Utamy, Ahmad and Eddy, 2020).

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini bertujuan untuk mengoptimalkan potensi dan kinerja karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk melaksanakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini, dibutuhkan beberapa kunci dalam melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia, seperti: (Samsuni, 2017)

a) Produktivitas Pegawai atau Karyawan

Produktivitas merupakan sesuatu yang mengukur keproduktifan tenaga kerja ataupun modal dalam menghasilkan suatu barang atau jasa (Panjaitan, 2018). Dalam pengelolaan sebuah lembaga atau perusahaan, produktivitas

menjadi hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan, produktivitas akan menentukan hidup dan matinya sebuah lembaga atau perusahaan. Terdapat beberapa hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja, sebagai berikut:

Pertama, Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan. Peningkatan mutu dalam pengelolaan suatu lembaga atau perusahaan penting untuk dilakukan, terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan tugas penunjang. Peningkatan mutu hasil pekerjaan harus dilakukan agar bisa melakukan perbaikan secara terus menerus pada seluruh aspek lembaga atau perusahaan.

Kedua, Perbaikan Terus Menerus. Perbaikan terus menerus harus dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Tuntutan yang terus menerus berubah menjadi salah satu hal yang senantiasa meminta perbaikan, baik perubahan internal ataupun eksternal.

Ketiga, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu dasar etos kerja yang harus dikembangkan oleh seorang manajer dalam lembaga atau organisasi. Hal ini dilaksanakan karena Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang paling strategis dalam sebuah lembaga atau perusahaan (Wahyuningsih, 2019).

b) Kinerja Pegawai atau Karyawan

Karyawan merupakan individu sosial yang aktif menjadi pelaksana, perencana, pengendali serta individu yang memenuhi tujuan perusahaan. (Wiliandari, 2019) Dalam sebuah pekerjaan, perasaan, keinginan, pikiran, serta tujuan dapat mempengaruhi seorang pegawai atau karyawan terhadap kinerjanya. Sehingga, kinerja pegawai atau karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja yang bisa menjadi tanggung jawabnya pada lembaga/perusahaan, baik

secara kualitas ataupun kuantitas (Anggriawan, Hamid and Mukzam D, 2015).

Peran aktif pegawai atau karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau lembaga. Sehingga, sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas pekerja pengetahuan. Hal ini nantinya akan mencapai keunggulan yang kompetitif bagi organisasi atau lembaga dalam mencapai sebuah tujuan yang ditentukan.

c) Semangat Kerja Pegawai atau Karyawan

Semangat kerja pegawai atau karyawan menjadi elemen yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Semangat kerja adalah produktivitas yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan sehingga harus dimiliki oleh setiap karyawan (Hidayat, Pramadewi and Rifki, 2019). Adanya semangat kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kegiatan perusahaan yang baik. Sehingga semangat kerja ini akan menentukan suasana kerja yang ditandai dengan adanya rasa kegairahan dalam melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dan produktif.

Tarlis menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan (Tarlis, 2017). Faktor-faktor tersebut adalah :

- 1) Motivasi dan gaya seorang pemimpin dalam memimpin pekerjaannya
- 2) Memiliki perilaku dan tindakan yang positif dalam melakukan pekerjaannya
- 3) Kesempatan karyawan untuk meningkatkan kualitas dan perilaku kerja dalam mencapai tujuan perusahaan
- 4) Minat individu dalam melakukan pekerjaannya, seperti adanya faktor individu atau faktor organisasi. Faktor individu ditentukan oleh tujuan, serta kemampuan pegawai. Sedangkan faktor organisasi ditentukan oleh

faktor upah, lingkungan dan suasana kerja, pengawasan status sosial, hubungan dalam pekerjaan, serta penghargaan ketika bekerja

- 5) Fasilitas yang terpenuhi dengan baik dalam mendukung pekerjaannya, seperti pakaian kerja, tata ruang kantor, alat perlindungan, serta kondisi tempat kerja baik suara, udara, cahaya, dan alat kerja yang digunakan.

Semangat kerja pegawai atau karyawan hendaknya menjadi perhatian khusus bagi seorang pemimpin. Adanya faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan merupakan pengetahuan yang penting yang menandai bahwa karyawan memiliki keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan nyaman sesuai dengan harapan. Sehingga keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin dapat mengupayakan keinginan dan harapan pegawai atau karyawan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), setiap organisasi atau perusahaan harus menentukan tujuan yang harus yang dicapai. Artinya setiap organisasi atau perusahaan harus memiliki usaha dalam mewujudkan visi dan misinya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu bagian yang menjadi rangkaian dalam mewujudkan visi dan misi organisasi atau perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tujuan umum untuk mengoptimalkan produktivitas pegawai atau karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Adapun Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki 4 tujuan yakni sebagai berikut: (Sri Larasati, 2018)

a. Tujuan Individual

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara individual merupakan tujuan pribadi dari setiap anggota dalam mencapai tujuan melalui kegiatan organisasi atau perusahaan. Tentunya pencapaian tujuan ini dapat mempertinggi kontribusi personal terhadap organisasi atau perusahaan. Sehingga tujuan individual ini harus dipertimbangkan karena akan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan.

b. Tujuan Organisasional

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara organisasional bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat memberikan kontribusi dalam mencapai keefektifan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk bertanggung jawab secara etis dan sosial terhadap tantangan dan keutuhan masyarakat. Hal ini dikarenakan kegagalan perusahaan atau organisasi dalam menguntungkan masyarakat dapat menimbulkan hambatan-hambatan.

d. Tujuan Fungsional

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara fungsional bertujuan untuk berkontribusi dalam mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, manajemen ini bertujuan untuk mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat berkontribusi pada tugas dan fungsi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.

1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), fungsi manajemen dibutuhkan untuk diterapkan secara berkala dan tepat. Hal ini dikarenakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi yang saling berhubungan. Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diibaratkan sebagai sebuah sistem yang saling mendukung dan menunjang satu dengan yang lainnya (Sutrisno, 2017). Adapun fungsi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Sutrisno adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang bertujuan untuk mengatur dan menentukan kegiatan sebelum dilakukannya tindakan (Chantica, Cahyani and Romadhon, 2022). Perencanaan menjadi kegiatan yang dapat menyeimbangkan keadaan antara kebutuhan organisasi dengan keadaan yang sebenarnya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Perencanaan sendiri secara efektif dan efisien dapat mengatur dan mengelola karyawan dan sumber daya lain dalam sebuah organisasi. Perencanaan ini dapat menentukan arah, kebijakan, program, tujuan, serta strategi organisasi atau perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kemampuan pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi, serta mengomunikasikan bawahan yang dinaunginya (Jamrizal, 2022). Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pengorganisasian ini penting dilakukan untuk memperhatikan kesejahteraan anggota dan organisasinya. Pengaturan pegawai dilakukan dengan pengorganisasian yakni dengan menentukan hubungan kerja, integrasi, pembagian kerja, koordinasi, dan delegasi wewenang untuk membantu tercapainya keefektifan tujuan perusahaan.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk pemberian petunjuk, pembimbingan, dan pemberian instruksi untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditentukan (Dunie, Selatan and Selatan, 2018). Pengarahan dilakukan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan bekerja sama secara efektif dan efisien. Pengarahan biasanya bergantung pada keputusan pemimpin dalam melaksanakan kegiatan, seperti adanya kesatuan perintah, hubungan langsung dengan bawahan, serta umpan balik yang langsung diberikan.

4. Pengembangan

Pengembangan merupakan kegiatan yang direncanakan sebuah organisasi untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tujuan agar terjadi peningkatan kinerja individu dalam organisasi (Gustiana, Hidayat and Fauzi, 2022). Pengembangan yang dilakukan secara berkala dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan menjadi salah satu bentuk kepedulian perusahaan dalam meningkatkan keterampilan sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan atau pegawai. Sehingga pengembangan perlu dilaksanakan dan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang sesuai dengan perkembangan zaman.

5. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengamatan terhadap sesuatu yang telah dilaksanakan, serta membandingkan antara rencana dan pelaksanaan untuk dilakukan pemeriksaan kembali atas penyimpangan atau rencana yang tidak terealisasi (Ichsan, Nasution and Sinaga, 2021). Dengan kata lain, pengendalian bertujuan untuk mengendalikan pegawai sehingga taat terhadap peraturan organisasi yang direncanakan. Apabila sesuatu tidak dapat dikendalikan, maka dilakukan perbaikan

atau penyempurnaan tindakan. Pengendalian biasanya dilakukan pada kedisiplinan, lingkungan kerja, kehadiran, serta perilaku kerja sama.

6. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan yang dilakukan guna menyatukan kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan sehingga dapat saling menguntungkan dan menjalin kerja sama yang serasi (Amelia, Ardani Manurung and Daffa Baihaqi Purnomo, 2022). Pengintegrasian menjadi hal yang sulit dilakukan, karena integrasi menyatukan dua kepentingan yang berbeda.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan atas dedikasinya kepada perusahaan, seperti pemberian tunjangan, gaji, dan fasilitas yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang atau barang (Wahjono and Marina, 2022). Dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kompensasi menjadi faktor yang penting karena secara individual, besarnya kompensasi menunjukkan ukuran nilai prestasi dan penghargaan karyawan, serta martabat, status sosial, dan “harga” karyawan. Sehingga besaran kompensasi dapat menentukan semangat dan motivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi di pekerjaan.

8. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kesediaan dan kesadaran yang dilakukan individu dalam menaati semua peraturan lembaga, baik yang dilakukan karena paksaan ataupun kesadaran sendiri (Juliana *et al.*, 2021). Kedisiplinan menjadi kunci dalam memaksimalkan terwujudnya tujuan dan keberhasilan teknologi.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memelihara serta meningkatkan kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan dalam bekerja (Veronika *et al.*, 2021). Program peningkatan kesejahteraan dilakukan untuk pemeliharaan kebutuhan besar pegawai. Jika SDM bekerja dengan baik maka hasil yang diperoleh oleh organisasi juga berbanding lurus.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan suatu hubungan pekerjaan yang terputus dari suatu perusahaan. Biasanya pemberhentian disebabkan oleh keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, keinginan individu karyawan, pensiun, dan lain sebagainya (Sofie and Fitira, 2018).

1.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki aktivitas yang beragam, baik secara fungsi ataupun strategi. Tentunya keberagaman aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dipengaruhi oleh kompleksitas, ukuran, serta jenis organisasi atau perusahaan. Secara umum, ada 4 aktivitas utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses yang menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi. Selain itu perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini menjadi proses yang memastikan identifikasi dan rencana terhadap kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Perencanaan SDM bertujuan untuk (a) menganalisis pekerjaan yang ada, (b) menyusun uraian pekerjaan, (c) menyusun persyaratan pekerjaan, dan (d) menentukan

sumber-sumber penarikan SDM. Seorang pemimpin (manajer) bisa merumuskan persyaratan atau kompetensi yang harus dimiliki bagi calon-calon SDM baru dengan harapan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam proses perencanaan SDM, dibutuhkan penggabungan setidaknya tiga kepentingan, diantaranya (1) mengidentifikasi dan memperoleh jumlah yang tepat dari orang-orang dengan keterampilan tepat, (2) menyediakan link interaktif antara bisnis dan faktor SDM, (3) serta memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Proses perencanaan SDM ini terdiri dari: **(a) Permintaan tenaga kerja.** Permintaan tenaga kerja merupakan hubungan antara jumlah pekerja dengan jumlah upah yang dimungkinkan dalam jangka waktu tertentu. Adanya permintaan tenaga kerja ditentukan oleh standarisasi setiap penyedia lapangan kerja. **(b) Perkiraan kelebihan atau kekurangan tenaga kerja.** Setelah proses permintaan tenaga kerja, pimpinan organisasi atau perusahaan biasanya memperkirakan adanya kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Apabila lebih maka perusahaan atau organisasi tidak menerima permintaan tenaga kerja. Namun apabila organisasi atau perusahaan kekurangan tenaga kerja, serta yang mengirim permintaan kerja sesuai dengan kriteria perusahaan, maka karyawan atau pegawai tersebut dapat diterima. **(c) Penetapan sasaran dan perencanaan strategis.** Setelah proses penerimaan, maka karyawan atau pegawai akan diberikan bimbingan terkait sasaran yang akan dicapai dalam organisasi atau perusahaan. Selain itu penetapan rencana strategis penting dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan atau pegawai, sehingga karyawan atau pegawai mampu meningkatkan kinerjanya dalam mencapai sasaran dan rencana organisasi atau perusahaan. **(d) Pelaksanaan dan evaluasi program.** Selama proses

pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan, perlu senantiasa dilakukan bimbingan dan pengawasan. Hal ini dilakukan agar karyawan atau pegawai senantiasa berada di jalur pencapaian tujuan perusahaan. Bimbingan dan motivasi juga perlu dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan. Setelah melakukan pelaksanaan, perlu melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk meninjau kembali proses pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan. Apabila kinerja karyawan baik, maka organisasi atau perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja tersebut agar pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dapat lebih optimal. Namun, apabila terdapat kesalahan atau kekurangan, maka organisasi atau perusahaan perlu melakukan perbaikan terhadap kegiatan yang dilakukan.

2. Pengadaan Tenaga Kerja (*Staffing*)

Pengadaan tenaga kerja atau *staffing* merupakan proses mendapatkan tenaga kerja yang tepat, baik secara kualitas atau kuantitas yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dalam organisasi (Utami, 2017). Pengadaan tenaga kerja atau *staffing* menjadi hal yang dilaksanakan dengan menyesuaikan dengan rencana dan fungsi organisasi atau perusahaan. Selain itu, tenaga kerja atau *staffing* juga berusaha untuk menempatkan karyawan atau pegawai dengan tepat yang disesuaikan dengan tugas di dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

3. Pengembangan Tenaga Kerja (*Development*)

Pengembangan tenaga kerja atau *development* merupakan perwujudan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memuat program pengembangan dan pelatihan. Pengembangan tenaga kerja atau *development* ini berfokus pada kegiatan pekerjaan dalam jangka panjang. Kegiatan pengembangan tenaga kerja atau *development* pada dasarnya sebagai bentuk perhatian organisasi atau perusahaan untuk

meningkatkan kualitas karyawan, sehingga kinerja yang tercapai dapat menjadi lebih baik.

4. Pemeliharaan Tenaga Kerja (*Maintenance*)

Pemeliharaan tenaga kerja atau *maintenance* merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan kondisi mental, fisik, dan kesiapan bekerja secara produktif agar tercapai tujuan yang diinginkan. (Latifah, 2020) Pemeliharaan tenaga kerja atau *maintenance* ini dapat melindungi kondisi mental, fisik, dan emosi karyawan atau pegawai. Sehingga pemeliharaan tenaga kerja atau *maintenance* ini menjadi penting dalam kinerja organisasi atau perusahaan untuk memberikan perlindungan pada fungsi dan peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan kegiatannya di sebuah organisasi atau lembaga (Praktino and Hermawan, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, A., Ardani Manurung, K. and Daffa Baihaqi Purnomo, M. 2022. 'Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi', *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama*, 21(2), pp. 1–11. doi: 10.17467/mk.v21i2.935.
- Anggriawan, H. K., Hamid, D. and Mukzam D, M. 2015. 'Pengaruh Intensif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Cv Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur)', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 28(1), pp. 50–55.
- Arifin, Z. 2019. *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen*. Pertama. Edited by I. Machali. Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga.
- Arraniri, I. et al. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cirebon: Insania.
- Chantica, J. A., Cahyani, R. and Romadhon, A. 2022. 'Peranan Manajemen Pengawasan: Komitmen, Perencanaan, Kemampuan Karyawan (Literature Review MSDM)', *JIMT (Jurnal Ilmu Manajemen Terapan)*, 3(3), pp. 247–256.
- Dunie, W., Selatan, S. and Selatan, S. 2018. 'PENGARUH PENGARAHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT . TELKOM BELITANG OKU TIMUR', 16(2), pp. 107–116.
- Gustiana, R., Hidayat, T. and Fauzi, A. 2022. 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)', *Jemsi*, 3(6), pp. 657–666.
- Hidayat, A., Pramadewi, A. and Rifki, A. 2019. 'Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan pabrik', *Sorot*, 14(2), p. 21. doi: 10.31258/sorot.14.2.21-29.

- Ichsan, R. N., Nasution, L. and Sinaga, S. 2021. *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Jamrizal, J. 2022. 'Pengaruh Perencanaan, Pengorganisasian dan Pengawasan terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah (Literature Review Manajemen Pendidikan)', *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), p. 488.
- Juliana *et al.* 2021. 'Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan di UD Sinar Jaya Tanjung Balai', *Seminar Nasional Sains dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, pp. 295–300.
- Latifah, S. 2020. 'Pengaruh Karakteristik Individu, Keterampilan, dan Pemeliharaan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Konveksi', *Syntax Idea*, 2(5), pp. 142–151.
- Muhammad, A. 2020. *Manajemen Pendidikan Islam (Bahan Ajar Mahasiswa)*. Makassar: Sekolah Tinggi Agama Islam Darud Da'wah Wal-Irsyad (STAI-DDI).
- Pananrangi, A. R. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Celebes: Celebes Media Perkasa.
- Panjaitan, M. 2018. 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *Jurnal Manajemen*, 3(2), pp. 1–5.
- Praktino, Y. and Hermawan, E. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik Tata Kelola Organisasi yang Baik*. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara.
- Samsuni. 2017. 'Manajemen Sumber Daya Manusia', *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(1), pp. 113–124.
- Siregar, E. 2018. 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Dalam Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm)', *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 11(2), p. 153. doi: 10.33541/jdp.v11i2.812.

- Sofie, F. and Fitira, S. E. 2018. 'Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja.', *Jurnal Wacana Ekonomi*, 18(1), pp. 1–12.
- Sri Larasati. 2018. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Sleman: CV Budi Utama.
- Susan, E. 2019. 'MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), pp. 952–962.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- Tarlis, A. 2017. 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Langsa', *Jurnal Investasi Islam*, 2(3), pp. 1–20.
- Utami, H. S. 2017. 'Pengelolaan Kawasan Pariwisata (Studi di Balai Besar Taman Nasional Bromo Tengger Semeru)', *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 3(1), pp. 13–20. doi: 10.21776/ub.jiap.2017.003.01.2.
- Utamy, R., Ahmad, S. and Eddy, S. 2020. 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia', *Journal of Education Research*, 1(3), pp. 225–236. doi: 10.37985/jer.v1i3.26.
- Veronika, V. *et al.* 2021. 'Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Bukit Bintang Sawit Medan', ... *Nasional Sains dan ...*, pp. 549–552.
- Wahjono, S. I. and Marina, A. 2022. *Modul Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Wahyuningsih, S. 2019. 'Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan', *Jurnal Warta Edisi*, 60(April), pp. 91–96.
- Wijayanto, D. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wiliandari, Y. 2019. 'Kepuasan Kerja Karyawan', *Society*, 6(2), pp. 81–95. doi: 10.20414/society.v6i2.1475.

BAB 2

PERENCANAAN SDM DI SEKOLAH

Oleh Bilferi Hutapea

2. 1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Perencanaan

Konsep sederhana perencanaan (*planning*) merupakan suatu usaha untuk mengarahkan kita dan mempermudah untuk mencapai ke tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan dibutuhkan untuk memperoleh hasil yang maksimal serta mengurangi risiko hambatan serta kegagalan dalam pelaksanaan. Perencanaan adalah suatu proses dalam menentukan apa yang ingin dilakukan dan dicapai di waktu yang akan datang dengan menetapkan langkah-langkah, prosedur, metode dan teknik yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Perencanaan disebutkan juga sebagai pemikiran dimasa yang akan datang, pengelolaan, pembuatan keputusan, suatu prosedur yang formal untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi. Perencanaan merupakan rangkaian aktivitas persiaan, pedoman, garis besar dan petunjuk yang harus ditaati dan dilaksanakan jika ingin mendapatkan hasil yang maksimal.

Dalam menyusun suatu rencana, hal yang pertama sekali dilakukan adalah memfokuskan diri dan pikiran terhadap apa yang ingin dilakukan atau dikerjakan untuk mencapai suatu hasil, tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga menetapkan beberapa alternatif

tahapan kegiatan (*plan*) untuk mengatasi jika suatu tahapan di lapangan tidak dapat dilaksanakan.

Menurut Widjojo dalam Lembaga Administrasi Negara (LAN) (1985:31) menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya berkisar pada dua hal, yaitu:

1. Pilihan-pilihan atau alternatif kegiatan yang efisien dan rasional untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, baik untuk penentuan tujuan yang meliputi jangka waktu singkat dan lama maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria tertentu yang terlebih dahulu harus dipilih.
2. Penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan yang nyata yang hendak akan dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki oleh masyarakat yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang ingin dicapai pada waktu yang akan datang dengan menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses perencanaan dilaksanakan dengan menguji berbagai arah pencapaian dan juga mengkaji berbagai ketidakpastian yang muncul, penetapan alternatif atau solusi, mengukur kemampuan (kapasitas) kita dalam mencapainya serta menentukan langkah-langkah terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana dapat berupa rencana yang tertulis (*formal*) yang harus dilaksanakan dan rencana tidak tertulis (*informal*) yang bukan tujuan secara bersama.

Agar perencanaan dapat berjalan dengan baik, maka harus memenuhi beberapa persyaratan yang harus dilakukan. Adapun syarat-syarat perencanaan tersebut yang baik dilakukan adalah:

1. Sistematis dan ilmiah
2. Optimal dan efisiensi

3. Logis atau masuk akal
4. Bermanfaat
5. Realistis atau nyata
6. Sederhana
7. Objektif
8. Fleksibel
9. Solutif

2.1.2 Pengertian SDM di sekolah

Istilah sumber daya manusia (SDM) mencakup seluruh kemampuan yang ada dalam diri manusia dalam proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun dimensi-dimensi sumber daya manusia (SDM) diantaranya adalah:

1. Fisik manusia.

Fisik manusia merupakan sesuatu yang memiliki wujud dan berhubungan dengan penampilan luar seseorang yang dapat diamati dan dinilai oleh orang lain ketika terjadi interaksi. Kemampuan fisik seseorang tersebut digunakan untuk melaksanakan proses aktifitas pembelajaran seperti mengajar, mendidik, menilai, mengevaluasi, menggerakkan dan menyelesaikan kegiatan pendidikan.

Kelancaran proses pembelajaran sangat ditentukan oleh keadaan fisik sumber daya manusia sebagai kemampuan awal dalam menggerakkan proses pendidikan. Keadaan fisik sumber daya manusia di sekolah meliputi gemuk-kurusnya seseorang, tinggi-rendahnya seseorang, kuat dan jelasnya cara berbicara, kuat-lemah fisik, kemampuan mendengar dan melihat dan lainnya.

2. Psikologis manusia.

Psikologis manusia adalah keadaan yang berkaitan dengan kondisi emosi, mental dan kejiwaan seseorang. Gejala dan keadaan jiwa, mental dan tingkah laku yang

kelihatan maupun yang tidak kelihatan yang dipengaruhi dari aktivitas sehari-hari. Keadaan psikologis seseorang yang terlibat langsung dalam pendidikan sebagai sumber daya pembelajaran sangat menentukan terhadap baik dan buruknya aktifitas pembelajaran serta cepat dan lambannya pencapaian pembelajaran.

Keadaan psikologi seseorang sebagai sumber daya manusia pendidikan diantaranya adalah semangat, motivasi, tekanan mental, kecemasan, ketakutan, optimis, kreatifitas, profesionalisme, kesabaran, keramahan, kreatifitas, inovasi, serta sehat dan tidaknya kejiwaan seseorang.

3. Sifat dan karakter manusia

Sifat merupakan keadaan yang dimiliki seseorang sejak dari lahir, sedangkan karakter merupakan turunan dari sifat yang menjelaskan keadaan seseorang yang dipengaruhi faktor lingkungan dan interaksi dengan orang lain. Sifat dan karakter manusia dalam sumber daya pembelajaran terdiri atas spiritual, bakat, minat, kemampuan berkembang, kreatifitas dan lainnya.

4. Pengetahuan dan keterampilan manusia

Pengetahuan merupakan kemampuan berpikir, mengamati, menganalisis serta mengingat seseorang terhadap suatu objek dan konsep, sedangkan keterampilan adalah kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang akibat adanya pembelajaran dan latihan yang diasah secara terus menerus serta dikembangkan. Pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam sumber daya pembelajaran antara lain tinggi-rendahnya pendidikan, terampil dan tidaknya seseorang, kompeten dan tidaknya seseorang

serta pintar dan bijaknya seseorang yang berkontribusi dalam pembelajaran.

5. Pengalaman manusia.

Pengalaman merupakan keseluruhan pembelajaran dan pengetahuan yang telah terjadi melalui penginderaan seseorang (melihat, mendengar). Pengalaman berhubungan langsung antara pengetahuan dan kondisi alam dan sekitar. Pengalaman seseorang yang menjadi sumber daya dalam pembelajaran diantaranya adalah kuantitas dan kualitas aktifitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan keahlian.

2.1.3 Pengertian Perencanaan SDM di Sekolah

Perencanaan sumber daya manusia di sekolah adalah usaha sadar yang dilaksanakan suatu lembaga atau organisasi dalam bidang pendidikan untuk menetapkan suatu pilihan, langkah-langkah dan ketentuan kegiatan serta metode atau teknik yang tepat dalam menentukan sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan di waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disusun dan ditetapkan sebelumnya.

Pada hakikatnya bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah adalah suatu proses sistematis untuk memperkirakan kebutuhan pegawai di sekolah seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan lainnya serta ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik kuantitas, kualitas dan jenisnya. Dengan adanya perencanaan yang dilakukan oleh departemen khusus dalam bagian perencanaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah dapat menetapkan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan aktivitas yang lain dalam upaya pemenuhan dan pengembangan SDM di sekolah.

Menurut Nawawi (2005 : 137-139) mengatakan bahwa pengertian perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. Proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti peramalan atau estimasi, usaha pemenuhan tenaga kerja perusahaan atau organisasi dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Usaha pemenuhan tenaga kerja tersebut diantaranya adalah pengidentifikasian kemampuan sumber daya manusia (SDM), pencocokan sumber daya manusia (SDM) internal dan eksternal dengan posisi pekerjaan perkiraan yang dibutuhkan oleh perusahaan, pengaturan *flow* SDM (persyaratan kebutuhan SDM baru yang menggantikan SDM yang keluar), serta pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) yang tersedia secara efektif dan efisien.
2. Strategi pengembangan kontribusi sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan atau organisasi untuk mencapai kesuksesan. Peningkatan kemampuan berkompetisi suatu perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses pelaksanaan salah satu fungsi manajemen yang mencakup kegiatan peramalan, pemenuhan kebutuhan, pengaturan posisi tenaga kerja, serta pemberdayagunaan tenaga kerja seefisien dan seefektif mungkin demi tercapainya tujuan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi.

Beberapa hal yang dapat melatarbelakangi munculnya perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah merupakan suatu persiapan terhadap kinerja yang akan datang dan evaluasi terhadap kinerja sebelumnya. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) bukan secara kebetulan terhadap ide dan inisiatif melainkan

suatu prakarsa dari dalam dan luar organisasi yang terlibat dalam pendidikan. Beberapa diantaranya yang melatarbelakangi munculnya perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah adalah sebagai berikut:

1. *Policy top management*

Policy top management adalah suatu perencanaan muncul akibat pimpinan atau atasan tertinggi yang mengeluarkan kebijakan untuk dilaksanakan suatu perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Kebijakan ini dikeluarkan melalui evaluasi pencapaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan. Beberapa contoh pimpinan dalam organisasi sekolah atau pendidikan adalah kepala sekolah, kepala dinas, dirjen pendidikan, menteri pendidikan dan lainnya.

2. Hasil Pengawasan

Perencanaan yang dilaksanakan berdasarkan hasil dari pengawasan yang dilakukan oleh tim atau petugas yang sudah ditetapkan. Hasil pengawasan ini mengumpulkan data-data dan fakta-fakta sebagai dasar pembuatan perencanaan untuk memperbaiki atau merombak terhadap Sumber Daya Manusia yang pernah dilaksanakan dalam proses pembelajaran.

3. Inisiatif dari dalam

Perencanaan yang dilaksanakan berdasarkan akibat adanya saran atau masukan dari pihak luar yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam organisasi sekolah atau pendidikan. Tujuan perencanaan ini untuk target pencapaian terhadap tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan.

4. Kebutuhan masa depan

Perencanaan yang dilaksanakan untuk persiapan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk masa depan

sebagai upaya mengurangi dan mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

2.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM di Sekolah

Adapun tujuan dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah yaitu:

1. Mengetahui kapan dan bagaimana ketercapaian tujuan suatu organisasi ataupun perusahaan
2. Memberikan gambaran kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan
3. Sebagai standar pengawasan terhadap kualifikasi dan posisi kerja bagi sumber daya manusia (SDM)
4. Mendeteksi hambatan-hambatan dan permasalahan yang dihadapi sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi atau perusahaan
5. Mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi atau perusahaan.
6. Peningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan
7. Meminimalkan sumber daya manusia (SDM) yang tidak produktif atau yang tidak terlalu memberikan kontribusi dalam suatu perusahaan atau organisasi.
8. Memberikan gambaran kekurangan atau kebutuhan sumber daya manusia (SDM) di masa depan bagi suatu organisasi.
9. Mengetahui gambaran kondisi, kualifikasi dan jumlah sumber daya manusia (SDM) saat ini dalam suatu organisasi atau perusahaan
10. Mendapatkan kegiatan yang sistematis dalam upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan

Menurut Sondang P. Siagian (2014: 14) berpendapat bahwa terdapat enam manfaat dari pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia (SDM) bagi suatu organisasi atau perusahaan yaitu :

1. Organisasi atau perusahaan akan mampu menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja dimasa yang akan datang, baik dari jumlah yang dibutuhkan, kualifikasi sesuai kebutuhan serta proses pelaksanaan sistem kerja dalam organisasi.
2. Organisasi atau perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) yang sudah ada menjadi lebih baik. Perlu diawali kegiatan inventarisasi tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau perusahaan sebelum menentukan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia (SDM).
3. Organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan produktifitas kerja dari tenaga kerja yang ada melalui perencanaan sumber daya manusia (SDM). Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu seperti peningkatan keterampilan tenaga kerja, peningkatan disiplin tenaga kerja sehingga setiap personal tenaga kerja dapat menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi atau perusahaan.
4. Organisasi atau perusahaan melalui tim yang menangani tentang sumber daya manusia (SDM) memiliki dasar bagi penyusunan program kerja yang akan dilakukan dimasa depan, sehingga dapat memprediksi pencapaian tujuan suatu organisasi.
5. Organisasi atau perusahaan akan memiliki pemahaman dalam pemakaian tenaga kerja dan jumlah pencarian tenaga kerja melalui penelitian dan evaluasi terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) sebelumnya. Organisasi akan memiliki rencana yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi dan perusahaan terkini.

6. Organisasi dan perusahaan akan mampu menangani informasi-informasi tentang sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan sesuai kemampuan dan kondisi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan.

2.3 Proses Perencanaan SDM di Sekolah

Adapun tahapan-tahapan dalam proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah menurut Hasibuan (2012 : 251) adalah sebagai berikut:

1. Visi, misi dan tujuan rencana organisasi
Tahap pertama dalam melakukan proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) di sekolah adalah mengetahui visi, misi, tujuan dan rencana strategi suatu organisasi atau perusahaan. Visi, misi dan tujuan organisasi akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan dalam organisasi perusahaan. Kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat ditentukan dengan memahami tujuan rencana organisasi atau perusahaan.
2. Analisis kebutuhan SDM yang akan datang
Tahap kedua adalah menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan organisasi atau perusahaan akan sumber daya manusia (SDM) yang akan datang dengan mempertimbangkan capaian, target dan tujuan suatu organisasi. Target waktu capaian tujuan dan pengaruh teknologi dalam organisasi adalah beberapa contoh yang akan mempengaruhi analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) di waktu yang akan datang.
3. Analisis kondisi atau keadaan SDM saat ini
Tahap ketiga merupakan pelaksanaan analisis kondisi atau keadaan sumber daya manusia (SDM) saat ini. Kondisi yang

diamati dari sumber daya manusia (SDM) adalah kinerja, capaian tujuan, kuantitas, kualitas, kemampuan dan keahlian yang dimiliki tenaga kerja.

4. GAP SDM saat ini dengan kebutuhan
Tahap keempat adalah mempelajari dan mengidentifikasi perbedaan antara kondisi sumber daya manusia (SDM) saat ini dengan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dimasa yang akan datang dengan memperhitungkan penyusutan dari sumber daya manusia (SDM) yang ada. Selisih atau GAP yang ada merupakan permasalahan yang akan diselesaikan oleh suatu organisasi atau perusahaan, agar tercapai tujuan yang sudah ditetapkan.
5. Program pemenuhan kebutuhan SDM
Tahap kelima adalah pembuatan program dalam upaya pemenuhan sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan dapat melakukan rancangan strategi dan implementasi pencarian sumber daya manusia (SDM) dengan rekrutmen. Program dapat juga dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada tenaga kerja agar memiliki peningkatan kemampuan dan keahlian sehingga meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) yang ada.
6. Pelaksanaan penyusutan atau penambahan SDM
Tahap terakhir atau tahap kelima adalah pelaksanaan pengurangan dan penambahan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan analisa yang dilakukan sebelumnya. Jika organisasi atau perusahaan masih belum mendapat target tujuan, maka dapat melakukan penambahan sumber daya manusia (SDM) dapat ditempuh dengan melakukan

rekrutmen. Pengurangan dapat dilakukan dengan memperhatikan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan saat ini.



Gambar 2.1. Proses perencanaan SDM di Sekolah (Hasibuan, S.P)

Menurut Nurul dan Teguh (2016:13) adapun tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. Analisis faktor internal dan eksternal

Analisis faktor internal merupakan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan suatu organisasi atau perusahaan itu sendiri. Analisis faktor internal disebutkan juga sebagai proses inventarisasi terhadap sumber daya manusia (SDM) yang sudah ada di dalam organisasi atau perusahaan. Proses inventarisasi tersebut menyangkut :

- a. Jumlah tenaga kerja yang tersedia
- b. Bakat yang dapat dikembangkan
- c. Masa kerja tenaga kerja
- d. Minat sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan berkaitan dengan kegiatan diluar tugas pekerjaan
- e. Kualifikasi tenaga kerja
- f. Pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja, baik melalui pendidikan formal maupun mengikuti kegiatan pelatihan.

Jika perencanaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan di sekolah, hal yang dapat dilakukan meliputi :

- a. Menentukan visi, misi dan filosofi sekolah
- b. mengidentifikasi informasi data awal yang sudah dimiliki oleh sekolah
- c. Mengidentifikasi tujuan sekolah, dimulai dari tujuan khusus sampai tujuan umum, tujuan jangka pendek sampai tujuan jangka panjang.
- d. Menentukan sumber-sumber materil dan manusia yang dianggap penting
- e. Menentukan opsi alternative untuk mencapai tujuan
- f. Mengidentifikasi permasalahan dan hambatan-hambatan yang dapat ditemui oleh sekolah

Analisis faktor eksternal merupakan proses identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi atau sekolah dibandingkan dengan organisasi lain (di luar organisasi). Faktor eksternal mencakup ekonomi, teknologi, persaingan, sosial-politik-hukum.

2. Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM)

Organisasi atau perusahaan melakukan proses identifikasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia (SDM) berdasarkan hasil analisis dari faktor internal dan eksternal organisasi atau perusahaan.

3. Meramalkan kebutuhan SDM yang akan datang

Organisasi atau perusahaan akan memprediksi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan berdasarkan pertimbangan analisis dan identifikasi dari:

- a. Faktor eksternal
- b. Faktor organisasi
- c. Faktor angkatan kerja

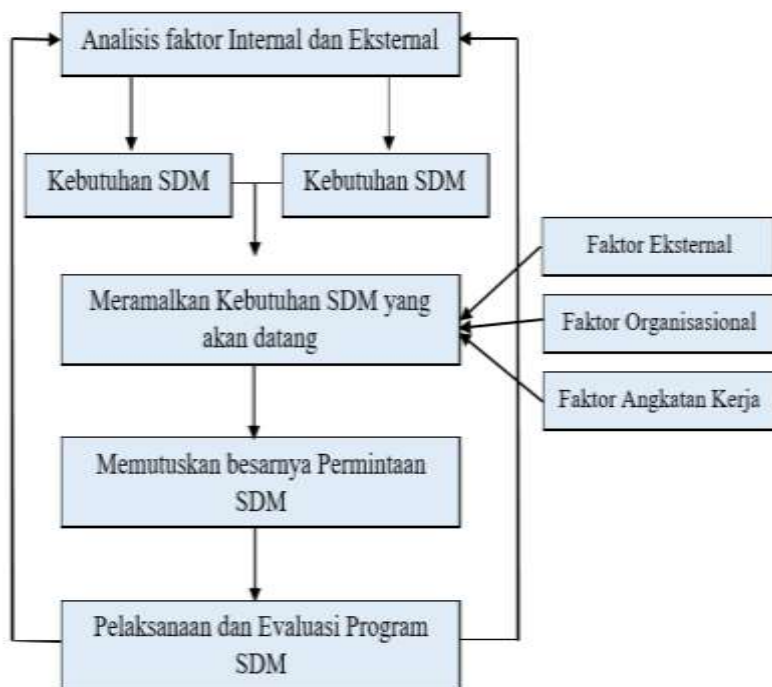
4. Memutuskan besarnya permintaan SDM

Organisasi atau perusahaan melakukan penetapan secara bersama-sama tentang jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan melalui proses rekrutmen berdasarkan analisis dari sumber daya manusia (SDM) yang ada dengan sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan.

5. Pelaksanaan dan evaluasi program perencanaan SDM

Organisasi atau perusahaan melakukan pelaksanaan pemenuhan sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan dan juga melakukan proses penilaian terhadap program

yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM).



Gambar 2.2. Langkah perencanaan sumber daya manusia (Nurul dan Teguh, 2016:13)

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan, yaitu:

1. Pertumbuhan (*grow*)

Suatu instansi atau perusahaan dengan memiliki tingkat pertumbuhan yang berbeda dari suatu waktu menjadi suatu pertimbangan dalam perencanaan sumber

daya manusia (SDM). Tingkat pertumbuhan tersebut mencakup pertumbuhan financial dan kebutuhan perusahaan atas sarana dan prasarana. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan yang baik dari segi finansial akan melakukan pengembangan dan membutuhkan banyak sumber daya manusia (SDM) yang lebih terampil untuk pencapaian tujuan.

2. Perubahan (*change*)

Perubahan yang terjadi dalam perusahaan atau instansi menjadi pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan dan instansi yang melakukan perubahan kualitas dan sistem dalam proses kerja perusahaan akan melakukan penyesuaian perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan tujuan. Perubahan sistem kerja dalam perusahaan akan mempengaruhi kuantitas sumber daya manusia (SDM), penyesuaian dapat mengurangi dan menambahkan jumlah sumber daya manusia (SDM). Tim yang memiliki tugas khusus dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu instansi akan memiliki fleksibilitas agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan atau instansi yang lebih baik.

3. Teknologi (*Technology*)

Pada saat sekarang ini, kemajuan teknologi yang semakin pesat merupakan suatu pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perusahaan atau instansi harus memahami betul posisi, fungsi dan peran teknologi dalam operasional perusahaan atau instansi. Perusahaan yang melibatkan banyak peran teknologi dalam operasional akan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian dalam

penguasaan teknologi. Oleh sebab itu, dibutuhkan perencanaan pelatihan untuk karyawan mempelajari dan menguasai fitur dan perangkat teknologi yang diterapkan dan digunakan dalam perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan dengan baik akan dapat membantu tim memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan tujuan perusahaan, baik dari aspek skill, kemampuan, kualifikasi, serta jumlah proporsional yang dibutuhkan. Teknologi juga dapat membantu tim dalam perusahaan atau instansi untuk melakukan perencanaan dalam perekrutan sumber daya manusia (SDM), sebagai contoh dengan memanfaatkan platform online RUN system untuk mencari talenta berbakat dalam proses rekrutmen.

4. Regulasi

Regulasi dalam suatu instansi dan perusahaan akan mempengaruhi suatu perencanaan sumber daya manusia (SDM). Tim dalam suatu instansi akan melakukan penghitungan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang ingin dicapai sesuai dengan rencana strategi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Hadari, Nawawi. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Pandu, Deni. 2022. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(2), hal 142-157
- Poltak, L. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang. P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara
- Taufiqurohman. 2008. Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama
- Ulfatin, N & Teguh, T. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

BAB 3

REKRUITMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Oleh Rony Sandra Yofa Zebua

Rekrutmen, seleksi, dan penempatan adalah tiga tahapan yang saling terkait dan terangkai dalam sebuah proses yang berkesinambungan. Proses ini memiliki kedudukan yang sangat penting dalam proses pengelolaan atau manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bagi suatu organisasi atau institusi, termasuk institusi pendidikan.

Pihak pengelola organisasi atau institusi secara berkala bertanggung jawab untuk melaksanakan tiga tahapan ini dan melakukannya berdasarkan perencanaan, analisis kebutuhan, dan analisis pekerjaan. Sehingga diharapkan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan dapat berlangsung dengan baik.

Pelaksanaan yang baik dari proses ini akan menghasilkan personil yang berkualifikasi, potensial, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau institusi. Kemudian hasil tersebut dapat membantu organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal dan mencapai tujuan strategis jangka panjang. Selain itu, pelaksanaan proses yang berkesinambungan ini juga bertujuan dalam rangka mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan pelayanan organisasi atau institusi, termasuk bagi institusi pendidikan.

3.1 Apa itu Rekrutmen Pegawai?



Gambar 3.1. Ilustrasi Tahap Rekrutmen (Canva.com)

Tahap Rekrutmen adalah bagian dari proses terintegrasi yang dimulai dengan memutuskan terkait ketersediaan posisi atau lowongan yang harus diisi dan diakhiri dengan kegiatan penerimaan lamaran berdasarkan spesifikasi ketersediaan posisi yang ada (Williams, 2007; Yu and Cable, 2014). Menurut Schuler and Jackson (1996), tahap rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dalam rangka menemukan atau mencari sejumlah peminat atau calon pegawai yang potensinya sesuai dengan kebutuhan dari organisasi atau institusi.

Rekrutmen, dalam bahasa yang sederhana, merupakan serangkaian kegiatan untuk menarik minat Sumber Daya Manusia eksternal untuk mengajukan diri, serta mengumpulkannya untuk mengikuti proses selanjutnya (Soetjipto, 2008). Oleh karena itu, tahapan rekrutmen dapat dianalogikan sebagai ajang mencari bakat.

Tahap rekrutmen melibatkan dua elemen penting yaitu klasifikasi kebutuhan dan menarik minat (Basu, 2023) sumber daya manusia yang dapat dijangkaunya untuk mengajukan diri sebagai calon pegawai. Klasifikasi kebutuhan dilakukan berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Sedangkan salah satu strategi dalam menarik minat adalah dengan melakukan penyebaran informasi atau *advertising* (Dale, 2006).



Gambar 3.2. Elemen Penting Rekrutmen

Pelaksanaan rekrutmen yang baik dilakukan secara sistematis dan tidak hanya sekedar untung-untungan saja (The Open University, 2015). Tahapan ini membutuhkan sebuah proses analisis di awal yang berupa analisis kebutuhan dan analisis kesanggupan, termasuk kesanggupan pembiayaan jangka panjang (Zebua, 2020). Kemudian dilanjutkan dengan pemetaan potensi yang dibutuhkan dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) (Hermino, 2013). Selanjutnya menyusun informasi yang tepat dan siap untuk disebar dalam rangka menarik minat mereka yang memiliki potensi yang dibutuhkan.

Dengan demikian, tahapan rekrutmen dapat dimaknai sebagai proses sistematis yang dimulai dari analisis kebutuhan, pemetaan kebutuhan dan ketersediaan posisi, menyiapkan informasi yang menarik minat publik, menyebarkan informasi tersebut, dan menerima lamaran dari para kandidat. Tahapan dari pemaknaan ditunjukkan pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3. Tahapan Rekrutmen secara Sistematis

3.1.1 Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen bertujuan untuk mengumpulkan sekelompok kandidat yang berpotensi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau institusi (Schuler and Jackson, 1996; Williams, 2007; Yu and Cable, 2014; Basu, 2023). Dalam lingkungan institusi pendidikan,

tujuan rekrutmen lebih spesifik pada pengumpulan kandidat, untuk posisi pendidik maupun tenaga kependidikan, yang sesuai dengan kebutuhan institusi pendidikan (Zebua, 2020). Inilah batasan dalam tahapan rekrutmen.

Tujuan lain dari tahap rekrutmen, khususnya yang menggunakan strategi penyebaran informasi, yaitu berpeluang untuk memperkenalkan organisasi kepada pihak lain. Selanjutnya diharapkan dapat membangun atau meningkatkan reputasi yang positif. Bagi organisasi seperti institusi pendidikan, hal ini cukup penting, sehingga berpeluang mendapatkan lingkungan baru yang akan mencari tahu bahkan berminat untuk menjadi peserta didik.

3.1.2 Metode Rekrutmen

Ada dua jenis metode rekrutmen, yaitu metode eksternal dan metode internal (Kleynhans *et al.*, 2006). Metode rekrutmen internal adalah kegiatan rekrutmen yang dilakukan sendiri secara mandiri oleh suatu organisasi. Sedangkan metode rekrutmen eksternal adalah metode rekrutmen yang menggunakan jasa pihak eksternal atau pihak diluar organisasi atau institusi dalam proses mencari kandidat pegawai yang sesuai kebutuhan dan yang akan di proses untuk tahap berikutnya (seleksi) (Kleynhans *et al.*, 2006). Pihak eksternal tersebut biasanya memiliki jaringan yang lebih baik dan strategi yang lebih matang dalam menarik minat SDM yang ada di luar organisasi. Sehingga, metode eksternal diharapkan akan memberikan potensi kandidat yang lebih banyak dan berkualitas.

3.2 Memahami Seleksi Pegawai

Tahap seleksi tidak dapat dipisahkan dengan tahap rekrutmen (Hermino, 2013; Yu and Cable, 2014), bahkan menurut Yu and Cable (2014), kedua proses ini haruslah saling melengkapi. Tahap seleksi adalah tahap selanjutnya setelah tahap rekrutmen yang telah menghasilkan sejumlah kandidat dengan potensi yang

diharapkan sesuai kebutuhan dan siap untuk diseleksi (Kleynhans *et al.*, 2006; Yu and Cable, 2014; Buckley *et al.*, 2020). Kegiatan pada tahap seleksi adalah kegiatan memilih dari kandidat yang telah dikumpulkan dari tahap rekrutmen (Schmitt and Kim, 2007). Tujuan dari tahap ini adalah penetapan kandidat berdasarkan pengukuran dan pertimbangan yang paling sesuai dengan persyaratan-persyaratan atau kriteria-kriteria untuk dapat diterima dan berpotensi dalam melakukan tugas dan fungsi secara maksimal.



Gambar 3.4. Ilustrasi Tahap Seleksi (Canva.com)

Metode pada tahap seleksi dapat dilakukan secara internal ataupun eksternal, sebagaimana tahap rekrutmen. Pemilihan metode yang digunakan disesuaikan dengan kebijakan masing-masing organisasi. Metode apapun yang digunakan, yang terpenting adalah pelaksanaan tahap seleksi haruslah memenuhi kriteria dasar, yaitu objektif, ilmiah, transparan, rasional, dan sesuai dengan aturan hukum, serta tidak merugikan pihak kandidat (Schmitt and Kim, 2007; Buckley *et al.*, 2020).

Objektif pada tahap seleksi berupa penyandaran pada kenyataan yang ada dan melepaskan subjektifitas terhadap para kandidat. Pemberian penilaian harus adil dan berdasarkan pencapaian apa adanya dari setiap kandidat. Penilaian harus

menghindari aspek subjektifitas untuk memilih kandidat yang terbaik.

Sedangkan yang dimaksud ilmiah pada tahap seleksi adalah adanya prosedur yang jelas dan kriteria atau standar pengukuran yang jelas. Sehingga penetapan kandidat yang terpilih memiliki landasan kuat. Pelaksanaan seleksi haruslah menggunakan metode yang valid dan reliabel, serta tidak bias.

Metode valid dalam seleksi kandidat pegawai merujuk pada kemampuan instrumen seleksi yang digunakan untuk mengukur kualifikasi, kompetensi, keterampilan, atau potensi kerja calon karyawan secara akurat dan obyektif. Metode yang valid akan menghasilkan data atau informasi yang dapat diandalkan untuk membuat keputusan seleksi yang akurat. Sedangkan metode yang reliabel adalah sejauh mana instrumen seleksi memberikan keluaran atau hasil yang konsisten apabila digunakan pada waktu yang berbeda atau oleh kandidat yang berbeda.

Kemudian semua tahapan tersebut bersifat rasional, yaitu tahap seleksi dapat diterima akal sehat dan tidak memberikan kesan seakan ada permainan atau dibuat-buat, sehingga dapat menyulitkan kandidat tertentu dan menguntungkan kandidat lainnya.

Pelaksanaan tahap seleksi sangat bervariasi. Namun secara garis besar, ada beberapa langkah dalam tahap seleksi pegawai dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Menyusun dan menentukan kriteria secara administratif maupun potensi diri.
2. Menyusun panduan pelaksanaan tahap seleksi.
3. Melakukan seleksi kandidat berdasarkan kriteria administratif.
4. Melakukan seleksi kandidat berdasarkan kriteria potensi diri.
5. Melakukan penentuan kandidat yang paling berpotensi dan paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.



Gambar 3.5. Tahapan Seleksi secara Umum

Setelah tahap seleksi kandidat dilakukan dengan hasil berupa penetapan kandidat yang potensial, maka tahap selanjutnya adalah tahap penempatan pegawai. Tahap penempatan pegawai juga harus terintegrasi dengan tahap sebelumnya (Kleynhans *et al.*, 2006).

3.3 Mengenal Penempatan Pegawai

Pada proses ini, tahap penempatan merupakan tahap selanjutnya dari tahap seleksi. Pada tahap seleksi dihasilkan kandidat yang potensial, kemudian kandidat ini yang akan ditempatkan pada posisi yang telah disiapkan (Rajawat and Singh, 2022).



Gambar 3.6. Ilustrasi Tahap Penempatan (Canva.com)

Tahap penempatan merupakan tahap pencocokan kandidat terpilih dengan kriteria dan ketersediaan posisi yang telah ditetapkan sejak tahap rekrutmen. Tahap penempatan juga dapat dilakukan tanpa adanya tahap rekrutmen dan seleksi. Tahap penempatan dapat dilakukan setelah proses pengembangan diri ataupun proses evaluasi dalam suatu organisasi, agar seseorang berada pada tempat yang tepat dan sesuai dengan potensi, serta kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, tahap penempatan SDM dapat dimaknai sebagai tahap menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat (Mathis and Jackson, 2010).

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada tahap penempatan secara umum, yaitu:

1. Analisis Posisi atau Jabatan.

Pada proses rekrutmen, analisis posisi atau jabatan ini seharusnya telah dilakukan juga pada waktu melakukan analisis kebutuhan. Namun, analisis posisi/jabatan juga dapat dilakukan pada proses penempatan, khususnya ketika perubahan penempatan itu dilakukan diluar dari proses rekrutmen dan seleksi.

Melakukan analisis posisi/jabatan yang komprehensif untuk memahami tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan

kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa SDM ditempatkan sesuai dengan keahlian, pengalaman, dan minat mereka.

2. Evaluasi Kualifikasi SDM

Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa SDM memiliki kualifikasi yang sesuai dengan posisi yang akan ditempatkan. Evaluasi kualifikasi SDM dapat dilakukan melalui proses verifikasi yang ketat, termasuk pemeriksaan referensi, verifikasi riwayat pekerjaan, dan penilaian kompetensi.

3. Pengembangan SDM

Organisasi memberikan kesempatan pengembangan dan pelatihan kepada pegawainya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan mengembangkan SDM yang ada, organisasi dapat memperoleh SDM yang semakin matang dan siap untuk ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi atau lebih strategis dalam organisasi.

4. Rotasi Pekerjaan

Pelaksanaan rotasi pekerjaan yang terencana dapat memberikan pengalaman kerja yang beragam kepada pegawai. Rotasi pekerjaan akan membantu pegawai untuk memahami berbagai aspek organisasi, memperluas wawasan, dan mengembangkan keterampilan yang berbeda, sehingga mereka dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan potensi mereka di masa depan.

5. Pembinaan Karir

Pelaksanaan pembinaan karir kepada pegawai akan membantu mereka merencanakan dan mengelola karir mereka dalam organisasi. Pembinaan karir dapat melibatkan penilaian kekuatan, minat, dan tujuan karir karyawan, serta menyediakan arahan dan dukungan dalam

pengambilan keputusan tentang penempatan posisi yang sesuai dengan tujuan karir mereka.

6. Evaluasi Kinerja

Penerapan evaluasi kinerja secara berkala dimaksudkan untuk menilai kinerja personil dalam posisi yang mereka tempati. Evaluasi kinerja yang objektif dapat memberikan informasi yang berharga tentang kinerja karyawan, potensi pengembangan, serta kesesuaian penempatan posisi mereka dalam organisasi.

7. Fleksibilitas dalam Penempatan

Penempatan SDM yang fleksibel akan mengakomodasi perubahan kebutuhan organisasi. Misalnya, dalam situasi perubahan organisasi atau restrukturisasi, penempatan SDM yang fleksibel dapat membantu organisasi untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan perubahan tersebut.

8. Pengelolaan Talenta

Strategi pengelolaan talenta yang efektif, seperti identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berpotensi tinggi, ditujukan untuk memastikan bahwa mereka ditempatkan pada posisi yang strategis dan kritis dalam organisasi.

3.4 Rekrutmen, Seleksi, Penempatan SDM dalam Institusi Pendidikan

Pada dasarnya, rekrutmen, seleksi, penempatan dalam institusi pendidikan tidak jauh berbeda dengan konsep organisasi secara umum. Perbedaan 3 tahapan tersebut, pada institusi pendidikan, hanya pada spesifikasi posisi dan kriteria SDM yang dibutuhkan.

Di lingkungan pendidikan, SDM yang bekerja dibagi dalam 2 jenis, yaitu pendidik dan tenaga pendidik. Pendidik adalah individu atau sekelompok individu yang dengan pengetahuan, kompetensi,

dan strata pendidikan tertentu yang mampu untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Pendidik baik secara profesional atau secara informal terlibat dalam proses pembelajaran dan pengajaran kepada individu atau kelompok dalam rangka membantu mereka memperoleh pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang diinginkan. Pendidik dapat berperan sebagai guru, ustadz, dosen, instruktur, pelatih, mentor, atau fasilitator dalam berbagai tingkat pendidikan seperti pendidikan formal, nonformal, atau informal.

Dalam kegiatan sehari-hari, para pendidik akan dibantu oleh tenaga pendidikan, yaitu individu atau sekelompok individu yang secara profesional ataupun secara informal berfungsi untuk mendukung kelancaran proses pembelajaran dan pengajaran di suatu institusi pendidikan. Contoh tenaga kependidikan adalah staf administrasi pendidikan, pustakawan, tenaga laboratorium, konselor pendidikan, tenaga teknis pendidikan, petugas kebersihan, dan keamanan.



Gambar 3.7. Hubungan Timbal Balik antara Pendidik & Tenaga Kependidikan

Keberadaan pendidik dan tenaga pendidikan sama-sama penting dalam sebuah institusi pendidikan. Keduanya bersifat saling mendukung dan saling memberikan pengaruh dalam rangka keberlangsungan kegiatan institusi pendidikan. Hubungan keduanya seperti yang diilustrasikan pada Gambar 3.7.

Jika diperhatikan, esensi tenaga kependidikan masih memiliki esensi yang sama dengan pegawai di organisasi yang lain. Sehingga, proses rekrutmen, seleksi, penempatan sama dengan

proses yang umum dilakukan di organisasi secara umum. Sedangkan untuk pendidik, setidaknya perlu beberapa pertimbangan dan kriteria, diantaranya:

1. Kompetensi dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
2. Motivasi untuk selalu belajar dan mengembangkan diri secara terus menerus.
3. Kesesuaian pendidikan seorang pendidik dengan bidang yang akan diajarkan.
4. Kesesuaian keterampilan yang dimiliki pendidik dengan target pencapaian keterampilan.
5. Potensi bidang pendidikan dan strata dari individu pendidik dalam membantu mempertahankan atau menaikkan akreditasi.
6. Potensi keberadaan pendidik dalam mencapai target-target pengajaran dan pembelajaran, terutama dalam beradaptasi pada perubahan dan kebutuhan perkembangan zaman.

Kriteria yang paling penting dari 6 kriteria tersebut adalah kompetensi dalam mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, motivasi untuk selalu belajar dan mengembangkan diri, serta kemampuan dan kemauan untuk beradaptasi. Adapun kriteria lainnya, terkhusus yang terkait dengan bidang pendidikan status pendidikan (pada poin 3 & 5 diatas), maka pada dasarnya hal tersebut hanyalah bersifat administratif. Dimana hal tersebut lebih menysasar pada potensi untuk mendapatkan penilaian akreditasi yang lebih baik.

Apabila memungkinkan untuk mendapatkan SDM yang memenuhi seluruh kriteria tersebut, maka ini adalah sebuah keuntungan yang besar. Namun, apabila hal tersebut tidak tercapai, maka sebuah institusi pendidikan perlu melakukan pertimbangan yang matang mengenai hal yang paling penting bagi keberlangsungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu, N. 2023. *The Secrets Of Recruitment*. India: BFC Publications.
- Buckley, M. R. *et al.* 2020. *Research in Personnel and Human Resources Management*. West Yorkshire: Emerald Group Publishing.
- Dale, M. 2006. *The Essential Guide to Recruitment: How to Conduct Great Interviews and Select the Best Employees*. London: Kogan Page Publishers.
- Hermiono, A. 2013. *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan: Tinjauan Perilaku Organisasi Menuju Comprehensive Multilevel Planning*. Jakarta: Gramedia.
- Kleynhans, R. *et al.* 2006. *Fresh Perspectives: Human Resource Management*. Cape Town: Pearson South Africa.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. 2010. *Human Resource Management*. Cengage South-Western.
- Rajawat, A. and Singh, N. 2022. *Human Resource Management*. BOOKSQUIRREL.
- Schmitt, N. and Kim, B. 2007. 'Selection Decision-Making', in Boxall, P. F., Purcell, J., and Wright, P. M. (eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, pp. 300–323.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. 1996. *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*. Minnesota: West Publishing Company.
- Soetjipto, B. W. 2008. *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*. Jakarta: Salemba Empat.
- The Open University. 2015. *Human Resources: Recruitment and Selection*. Milton Keynes: The Open University.
- Williams, K. 2007. *Positive Recruitment & Retention CMIOLP*. Oxfordshire: Routledge.
- Yu, K. Y. T. and Cable, D. M. 2014. *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: OUP USA.

Zebua, R. S. Y. 2020. *5W+1H Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung.

BAB 4

KOMUNIKASI DAN MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Sukarman Purba

4.1 Pendahuluan

Komunikasi merupakan suatu kebutuhan yang harus ada dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial bahwa manusia harus hidup dan memerlukan orang lain sehingga antara sesama manusia harus melakukan komunikasi dalam menjalin hubungan antar sesama. Peranan komunikasi dalam suatu organisasi maupun kelompok sangatlah penting, karena akan membantu terjalinnya hubungan komunikasi yang baik, kerja sama yang baik serta koordinasi yang baik antara pimpinan dengan anggota, antara sesama anggota dalam kelompok dalam mencapai tujuan. Bila komunikasi berjalan dengan baik, maka jalinan hubungan kerja sama dengan orang lain dan keinginan bersama untuk mencapai tujuan (goal) akan lebih mudah tercapai. Tanpa komunikasi, maka aktivitas tidak akan dapat berjalan dengan baik sehingga bila terbangun komunikasi yang baik, akan memengaruhi efisiensi dan produktivitas perjalanan organisasi tersebut.

Sumber daya manusia yang dimiliki setiap organisasi atau perusahaan sangat memerlukan komunikasi guna dapat berinteraksi dengan yang lain dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan dalam organisasi. Dalam melakukan interaksi dan menjalin kerja sama dengan sesama anggota harus dapat diberdayakan dan digerakkan melalui komunikasi yang baik dan perhatian agar para karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan dengan baik. Untuk itu, pimpinan

atau manajer berupaya memberikan motivasi yang mengarahkan para karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik guna mencapai tujuan yang sesuai yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan, karena setiap orang yang bekerja pada organisasi atau perusahaan tersebut pastilah memiliki keinginan atau tujuan yang berbeda. Motivasi merupakan hasil dari interaksi maupun komunikasi antar sesama individu dengan situasi. Motivasi yang baik akan mendorong tercapainya tujuan karena karyawan atau pegawai akan bekerja dengan hati dan penuh semangat atau sebaliknya motivasi yang kurang baik (rendah) maka pencapaian tujuan organisasi akan sulit tercapai. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh kekuatan atau dorongan dari dalam maupun dari luar dirinya sehingga menyebabkan adanya keberagaman dalam intensitas, kualitas, arah dan perilaku kerja individu.

4.2 Pengertian Komunikasi SDM

Komunikasi berasal dari bahasa Inggris *communication* melakukan interaksi dengan orang lain. Pengertian komunikasi merupakan suatu aktivitas dalam menyampaikan suatu informasi, baik itu pesan, ide, dan gagasan, dari satu individu ke individu lainnya. Komunikasi merupakan kebutuhan bagi manusia, karena melalui komunikasi manusia sebagai makhluk sosial dapat menjalin hubungan terhadap sesama, baik dilakukan secara lisan, tulisan, perilaku, dan gambar. Komunikasi sebenarnya adalah usaha agar si penerima atau si pemberi komunikasi memiliki pengertian atau pemahaman yang sama terhadap suatu pesan (Suprpto, 2006). Lebih lanjut, Bangun (2012) menyatakan komunikasi adalah proses dalam penyampaian informasi yang berasal dari pengirim kepada si penerima dengan menggunakan media yang tepat, baik secara lisan maupun tertulis secara efektif. Sedangkan, Purwanto (2003) menyatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dengan menggunakan media, yaitu melalui bahasa atau simbol-simbol dari pemberi pesan ke

penerima pesan melalui proses komunikasi sehingga komunikasi dapat terlaksana dengan baik. Lebih lanjut, Butarbutar, *et al* (2022) menyatakan komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi, baik bersifat formal maupun informal, yang berlangsung menggunakan media, yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan kedalam jaringan yang lebih besar kepada kelompok formal berdasarkan struktur organisasi. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komunikasi merupakan penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Cangara (2011) menyatakan bahwa komunikasi merupakan suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan cara: membangun hubungan antar sesama manusia, melalui pertukaran informasi, untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain, serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan komunikasi adalah suatu proses pada untuk memberikan pengertian dan informasi atau penyampaian pesan dengan menggunakan media yang tepat kepada orang lain agar antara pemberi dan penerima pesan dapat memahami pesan yang disampaikan sehingga terhindar dari kesalahpahaman. Artinya, pesan tersebut dapat berupa ide, gagasan maupun pemikiran pribadi agar dapat diterima dengan baik.

4.3 Pentingnya dan Tujuan Komunikasi SDM

Peranan komunikasi sangat penting dilakukan dalam kelompok maupun dalam suatu organisasi karena melalui komunikasi akan dapat dijalin hubungan dalam kerja sama yang sehingga dapat melakukan koordinasi antara sesama anggota dalam kelompok untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, komunikasi sangat penting dilakukan untuk menyatukan dan mensinkronkan informasi dari seluruh aspek untuk kepentingan

bersama (Butarbutar, *et al*, 2021). Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa bila komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka interaksi antara sesama anggota tidak akan baik sehingga akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan. Efendi (2009) menyatakan bahwa pentingnya menjalin komunikasi yang baik karena akan memberikan manfaat dan sangat mendukung para anggota untuk dapat bekerja berdasarkan instruksi-instruksi yang diberikan atasan sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman yang mungkin akan terjadi.

Banjarnahor, *et al* (2022) menyatakan adapun tujuan dari komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi yang dapat dimengerti si penerima atau orang lain, sehingga informasi yang disampaikan diharapkan menghasilkan umpan balik berupa perubahan positif dari si penerima informasi. Lebih lanjut, Liliweri (2017) menyatakan tujuan melakukan komunikasi adalah untuk membagi informasi, menyatakan pendapat, pemikiran atau pandangan, untuk menyatakan perasaan dan emosi serta untuk melakukan koordinasi. Robbin and Jones (1982) menyatakan tujuan komunikasi dalam suatu organisasi, yaitu untuk menyampaikan informasi, menerima umpan balik, melakukan pengendalian, pengaruh, untuk memecahkan permasalahan, dan untuk pertimbangan dalam mengambil keputusan. Artinya, tujuan dalam melakukan komunikasi adalah penyampaian segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas atau pekerjaan, melakukan koordinasi, mengarahkan, menerima masukan, menerima umpan balik, dan menentukan kebijakan untuk perubahan yang lebih baik.

4.4 Hambatan dalam Komunikasi SDM

Komunikasi yang efektif atau ideal bisa terjadi bila dilakukan dengan cara dua arah, yang didalamnya terkandung individu yang berbicara, mendengar dan *feedback*. Meskipun begitu sering terdapat pesan yang tidak bisa diutarakan dengan baik atau terdapat hambatan dalam melakukan komunikasi. Hambatan yang

terjadi dalam komunikasi ketika dalam proses komunikasi (penyampaian dan penerimaan) berlangsung antara individu yang dengan individu lainnya atau dalam kelompok disebabkan faktor pribadi, lingkungan, budaya, dan sebagainya (Harys, 2020). Artinya, ketika terjadi komunikasi sering mengalami hambatan antara komunikator dengan komunikan karena adanya perbedaan dalam menafsirkan, gangguan media penghubung, atau sulitnya memahami faktor bahasa atau simbol yang digunakan. Untuk itu, dalam melakukan komunikasi diupayakan untuk dapat meminimalisir kesalahan dalam proses komunikasi agar risiko yang mungkin terjadi dapat diantisipasi dan komunikasi dapat berjalan secara efektif.

Harys (2020) menyatakan ada 5 (lima) jenis hambatan yang sering terjadi dalam komunikasi, sebagai berikut:

1. Hambatan pribadi, yaitu berasal dari ranah afektif, perasaan atau mental seorang yang melakukan komunikasi, perilaku, sikap, prasangka, bias, sifat individu terkait, perspektif, emosi dan sebagainya;
2. Hambatan fisik, yaitu berhubungan dengan wujud atau tubuh manusia, yang memiliki keterbatasan seperti tuna wicara, runtu dan sebagainya;
3. Hambatan usia, yaitu adanya jarak usia antara komunikator dengan komunikan, sehingga memengaruhi dari segi bahasa dan lingkungan yang terus berkembang, seperti penggunaan bahasa gaul ketika berkomunikasi dengan orang tua;
4. Hambatan budaya, yaitu sistem nilai yang dijunjung, bahasa dan keyakinan sehingga bisa terjadi tanpa sengaja melanggar sistem nilai yang diyakini;
5. Hambatan bahasa, yaitu ketika cara pengucapan, aksen, cara penuturan yang berbeda-beda sehingga dapat menimbulkan makna yang berbeda;

6. Hambatan lingkungan, yaitu apabila keadaan di sekitar tidak mendukung ketika proses komunikasi sedang berlangsung karena kebisingan atau udara yang tidak mendukung, sehingga mengeluarkan tenaga ekstra agar pesan bisa tersampaikan dengan efektif.

Menurut Bismala, Nel, dan Titin (2015) bahwa hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan komunikasi, sebagai berikut:

1. Hambatan dari proses komunikasi
 - a. Hambatan dari pengirim pesan karena pesan yang disampaikan belum jelas;
 - b. Hambatan dalam penggunaan sandi atau symbol dan bahasa tidak jelas sehingga menyulitkan dalam mengartikan karena mempunyai arti lebih dari satu;
 - c. Hambatan media yang mengakibatkan tidak dapat mendengarkan pesan dengan baik;
 - d. Hambatan dalam bahasa sandi sehingga sulit dalam menafsirkan sandi oleh si penerima;
 - e. Hambatan dari penerima pesan, yaitu kurangnya perhatian pada saat menerima/ mendengarkan pesan;
 - f. Hambatan dalam memberikan balikan, yaitu balikan yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan atau tidak jelas dan tidak tepat waktu.
2. Hambatan fisik, karena gangguan kesehatan atau cacat tubuh misalnya orang yang tuna wicara yang mengalami gangguan dalam mendengarkan informasi;.
3. Hambatan semantik, karena kurang pemahaman dalam bahasa dan penggunaan istilah, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima pesan;
4. Hambatan psikologis, yaitu adanya perbedaan nilai-nilai dan harapan antara pengirim dan penerima pesan, sehingga dapat menimbulkan emosi dalam menyampaikan pesan, baik bagi si pengirim maupun si penerima pesan;

5. Hambatan manusiawi, merupakan faktor emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan, dan kemampuan alat-alat panca indera seseorang, dan sebagainya..

Lebih lanjut, Tommy (2021) menambahkan ada beberapa hambatan yang sering terjadi dalam komunikasi, sebagai berikut:

1. Hambatan semantik, yaitu terjadi karena proses penyampaian ide atau pengertian tidak efektif diungkapkan dalam bentuk bahasa;
2. Hambatan manusiawi, yaitu pelaku komunikasi memiliki keterbatasan, seperti mudah emosi, prasangka pribadi, kemampuan, persepsi, kecakapan dari alat-alat panca indera seseorang; .
3. Hambatan ekologis, yaitu faktor lingkungan yang dapat memengaruhi kelancaran ketika proses komunikasi sedang berlangsung;
4. Hambatan teknis, yaitu faktor media yang digunakan dalam berkomunikasi mengalami gangguan atau jaringan telepon dan alat komunikasi lainnya sehingga mengurangi efektifitas dalam berkomunikasi;
5. Hambatan sosio-antro-psikologis terjadi pada komunikan/ audiens atau penerima informasi dalam keadaan yang situasional sehingga berefek langsung pada keefektivitasan komunikasi.

Pengertian di atas mengisyaratkan bahwa ternyata banyak terjadi hambatan dalam melakukan komunikasi. Lebih lanjut, Nainggolan, *et al* (2021) mengklasifikasikan ada dua faktor yang menjadi hambatan dalam melakukan komunikasi, yaitu:

1. Faktor eksternal, yang terdiri dari:
 - a. Keadaan lingkungan tempat berlangsungnya proses komunikasi, seperti kebisingan, tempatnya terlalu panas atau dingin, dan sebagainya;

- b. Struktur organisasi yang berubah, sehingga tugas dan wewenang pemimpin atau manajer tidak jelas, pembagian tugas, serta profesionalisasi dan spesifikasi pekerjaan.
2. Faktor internal, yang terdiri dari:
- a. Perbedaan bahasa yang digunakan oleh komunikator dan komunikan;
 - b. Latar belakang, pengalaman dan pengetahuan yang berbeda sehingga dapat menghambat proses komunikasi yang akan mempertahankan pendapatnya sendiri-sendiri;
 - c. Pendengaran yang lemah sehingga bisa menjadikan komunikasi tidak terarah, simpang siur dan ketidakjelasan tujuan komunikasi.

4.5 Bentuk dan Gaya Komunikasi SDM

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dibangun cara komunikasi yang memperhatikan etika, media yang digunakan, pola komunikasi antara atasan dengan bawahan, antara sesama bawahan dan bentuk komunikasi yang terjadi sehingga terjalin komunikasi yang efektif.

Bentuk komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi berbeda-beda sesuai dengan struktur organisasinya. Susanto (2009) menyatakan bahwa ada lima bentuk komunikasi, yaitu:

1. *Intrapersonal communication* (komunikasi intrapersonal) yaitu komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang, yang membahas proses pemahaman, ingatan dan interpretasi terhadap simbol yang ditangkap melalui panca indera;
2. *Interpersonal communication* (komunikasi interpersonal), yaitu merupakan proses untuk menciptakan dan mengelola hubungan, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik guna menciptakan makna;

3. *Group communication* (komunikasi kelompok), yaitu berkaitan dengan interaksi diantara orang-orang dalam kelompok kecil, yang terdiri dari beberapa orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama;
4. *Organizational communication* (komunikasi organisasi), yaitu komunikasi formal, informal, komunikasi interpersonal maupun komunikasi kelompok, yang dititik beratkan kepada struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, proses pengorganisasian dan budaya organisasi;
5. *Mass communication* (komunikasi massa), yaitu proses penciptaan makna yang sama di antara media massa dan para komunikannya dengan melibatkan komunikasi intrapersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi.

Handoko (1986) menjelaskan bentuk-bentuk komunikasi secara format dibedakan atas tiga bagian, yaitu:

1. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi ke atas dan ke bawah. Proses komunikasi dimulai dari pimpinan sebagai tingkat yang paling atas, menengah dan paling bawah, melalui berbagai tingkatan manajemen sampai yang paling bawah;
2. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu peristiwa komunikasi yang melibatkan seluruh anggota kelompok yang berinteraksi;
3. Komunikasi diagonal, yaitu komunikasi dengan cara menyilang diagonal rantai perintah organisasi.

Gaya seseorang dalam berkomunikasi merupakan cara seseorang dalam melakukan interaksi secara verbal dalam penyampaian informasi sehingga dapat diterima dan dipahami dengan mudah. Gaya komunikasi setiap orang pasti berbeda dalam

penyampaian informasi kepada komunikan. Seperti yang diungkapkan Widjaja (2000) bahwa gaya komunikasi sangat dipengaruhi oleh situasi, bukan dari tipe seseorang Artinya, gaya komunikasi tergantung kepada situasi yang dihadapi bukan pada tipe seseorang.

Menurut Norton yang disampaikan oleh Allen, Rybczyk, & Judd (2006) bahwa ada beberapa gaya komunikasi, yaitu:

1. *Dominan*, yaitu komunikator dalam berkomunikasi cenderung dominan dan ingin menguasai pembicaraan;
2. *Dramatic*, yaitu komunikator dalam berkomunikasi cenderung berlebihan, menggunakan hal-hal yang mengandung kiasan, metafora, cerita, fantasi dan permainan suara;
3. *Animated expressive*, yaitu komunikator dalam berkomunikasi menggunakan warna, kontak mata, ekspresi wajah, gestur dan gerak badan;
4. *Open*, yaitu komunikator bersikap terbuka, tidak ada rahasia sehingga muncul rasa percaya diri dan terbentuk komunikasi dua arah;
5. *Argumentative*, yaitu komunikator cenderung suka berargumen dan agresif;
6. *Relaxed*, yaitu komunikator mampu bersikap positif dan saling mendukung terhadap orang lain;
7. *Attentive*, yaitu komunikator dalam berinteraksi menjadi pendengar yang aktif, empati dan sensitif;
8. *Impression leaving*, yaitu kemampuan komunikator dalam membentuk kesan pada pendengarnya;
9. *Friendly*, yaitu komunikator bersikap ramah dan sopan saat sedang menyampaikan pesan kepada penerima pesan;
10. *Precise*, yaitu komunikator meminta untuk membicarakan suatu konten yang tepat dan akurat dalam komunikasi lisan.

4.6 Hakikat dan Pentingnya Motivasi SDM

Kata motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yaitu 'movere' yang berarti *to move* (menggerakkan). Secara etimologi motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu (Steers dan Porter, 2003). *Motivation refers to the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustain toward attaining a goal.* Motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, terarah, dan mempertahankan arah pencapaian tujuan (Robbins dan Coulter, 2014). Lebih lanjut, Ambarita, *et al* (2014) menyatakan bahwa dalam motivasi terdapat tiga unsur penting, yaitu (a) Intensitas, yaitu terkait dengan berapa besarnya seseorang untuk berusaha, (b) arah, yaitu menunjuk pada upaya yang diarahkan ke sasaran, dan (c) ketekunan, yaitu menunjuk pada ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Motivasi merupakan suatu kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu (Chandra, *et al*, 2021). Motivasi sangat penting diberikan oleh atasan terhadap bawahannya agar dapat melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, karena kuat lemahnya motivasi seseorang sangat ditentukan oleh terpenuhinya harapan-harapan, keinginan atau kebutuhannya. Setiap individu memiliki keinginan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu, mewujudkan harapan dan keinginan sehingga ini akan menjadi daya penggerak seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai suatu tujuan (Sisca, *et al*, 2020, dan Handiman, *et al*, 2022). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat sehingga memberikan pelayanan yang berkualitas (Chandra, *et al*, 2020). Artinya, motivasi merupakan faktor pendorong atau pembangkit motif dengan menggunakan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan yang

yang diharapkan. Robbins (2001) menyatakan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu untuk tujuan organisasi dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

4.7 Tujuan dan Proses Terjadinya Motivasi SDM

Motivasi merupakan suatu unsur yang sangat berperan dalam mendorong semangat kerja para karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya sehingga perlu diberikan kepada seluruh karyawan atau pekerja. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau manajer kepada karyawannya akan memberikan dampak pada pelaksanaan kerja karyawan karena para karyawan merasa diperhatikan sehingga membuat para karyawan merasa memiliki terhadap organisasi atau perusahaan dan membuat karyawan akan berusaha untuk bertanggung jawab serta bekerja dengan baik.

Sunyoto (2013) menyatakan tujuan pemberian motivasi bagi seseorang atau karyawan, adalah untuk :

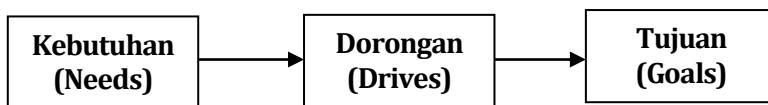
1. Memberi gairah dan semangat karyawan;
2. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi;
6. Membangun suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
9. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas.

Sedangkan, Hasibuan (2003) menyatakan pemberian motivasi bertujuan untuk:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai;
2. Meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya;

3. Meningkatkan produktivitas kerja;
4. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan;
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
6. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan.

Proses terjadinya suatu motivasi dimulai dari adanya suatu kebutuhan, kemudian diikuti adanya dorongan dan tujuan yang ingin dicapai. Luthans (1985) menyatakan bahwa motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku kearah pencapaian tujuan, merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*), dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Ketiga faktor tersebut digambarkan seperti pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1. Proses Motivasi (Luthans, 1985)

Dari gambar 4.1. dijelaskan bahwa motivasi timbul karena adanya kebutuhan sehingga mengakibatkan munculnya dorongan untuk memenuhi kebutuhannya sehingga diperoleh tujuan.

4.8 Sumber Motivasi SDM

Motivasi merupakan hasil interaksi yang terjadi antara individu dengan situasi. Bila pemberian motivasi dilakukan dengan baik akan mendorong karyawan atau pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat, tepat waktu dan tercapai target yang ditentukan. Menurut Priansa (2018) bahwa ada dua sumber motivasi bagi setiap individu, yaitu berasal dari dalam diri atau disebut motivasi intrinsik dan berasal dari luar diri atau disebut motivasi ekstrinsik. Lebih lanjut dijelaskan:

1. Motivasi intrinsik, yaitu merupakan dorongan yang muncul dari motif atau timbul dari dalam diri seseorang., tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor Motivasi intrinsik ini akan mendorong seseorang melakukan sesuatu, yaitu: (a) Minat, yaitu untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan minatnya, (b) Sikap positif, yaitu melakukan kegiatan dengan berusaha menyelesaikan dengan sebaik-baiknya, dan (c) Kebutuhan, yaitu melakukan serangkaian aktivitas atau kegiatan demi memenuhi kebutuhannya.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu merupakan dorongan yang muncul karena adanya rangsangan dari luar dirinya, yang berkaitan dengan: (a) Motivator, yaitu hubungannya dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya, (b) Kesehatan kerja, yaitu merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi, gaji, kondisi kerja dan keselamatan kerja.

4.9 Faktor yang yang Memengaruhi Komunikasi dan Motivasi SDM

Faktor yang dapat memengaruhi dalam melakukan proses komunikasi adalah kemampuan komunikator, pemilihan media dan penerima pesan yang perlu diperhatikan karena saling berkaitan sehingga bila salah satu mengalami gangguan, maka aktivitas komunikasi akan mengalami kendala atau tidak berjalan sebagaimana mestinya (Hendyat, 2010). Lebih lanjut, Zulkifli (2004) menyatakan faktor yang memengaruhi proses melakukan komunikasi karena adanya penghilangan sebagian isi informasi, terlalu banyak informasi, ketepatan waktu, penerimaan pesan, dan hambatan fisik.

Komunikasi dengan motivasi merupakan dua variabel yang memiliki hubungan yang sangat erat. Untuk dapat melakukan komunikasi dengan baik maka diperlukan adanya motivasi.

Artinya, orang yang memiliki motivasi yang tinggi maka diharapkan dapat melakukan komunikasi dengan baik. Atau sebaliknya, komunikasi dapat menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, standard yang harus dicapai, langkah-langkah kerja dalam melakukan semua dikomunikasikan sehingga para karyawan akan termotivasi untuk melakukan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga diharapkan kinerjanya semakin meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan Rizky (2022) menemukan faktor-faktor yang memengaruhi dari motivasi adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan. Selain itu, faktor lain yang juga dapat memengaruhi motivasi adalah etika kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J. L, Rybczyk, E. J, & Judd, B. B. 2006. "Communication Style And The Managerial Effectiveness of Male and Female Supervisors". *Journal of Business & Economics Research*, 4, 7-18.
- Ambarita, B., Siburian, P., Situmorang, B., & Purba, S. 2014. *Perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Banjarnahor, A. R., Purba, S., Handiman, U. T., Sesilia, A. P., Simatupang, S., Kato, I., ... & Sianipar, J. H. 2022. *Dasar Komunikasi Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Beer, M., & Ruh, R. A. 1976. "Employee Growth through Performance Management". *Harvard Business Review*, 54(4), 59-66.
- Bismala, L., Nel, A., dan Titin, F. 2015. *Perilaku Organisasi*. Medan: UMSU Press
- Butarbutar, M., Kato, I., Sahir, S. H., Nainggolan, N. T., Weya, I., Simatupang, S., ... & Munthe, R. N. 2021. *Teori Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Cangara, H. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi Cet. XII*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Centrum, B. 2009. "Prinsip Metode Penilaian Kinerja" Tersedia [online].
<https://developmentcountry.blogspot.com/2009/11/prinsip-metode-penilaian-kinerja.html> Diakses, 29 Nopember 2009.
- Chandra, E., Rosmika, E., Efendi, E., Kafidzin, R., Fitrianna, N., Lie, D., ... & Purba, B. 2021. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Wesson, M. J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Effendy, O. U. 2009. *Komunikasi teori dan praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Fajar, M. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Harys. 2020. "Hambatan Komunikasi". Tersedia [online]. <https://www.jopglass.com/hambatan-komunikasi/#> Diakses, 4 November 2020.
- Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Nainggolan, N. T., Mawati, A. T., Gandasari, D., Ardiana, D. P. Y., Purba, B., Kato, I., ... & Simarmata, M. M. 2021. *Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika*. Yayasan Kita Menulis.
- Priansa, D. J. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rizky, M. 2022. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290-301.
- Robbins, S. P. 2001. *Perilaku organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Robbins, S. P. and Coulter, M. 2014. *Management*. Twelfth Edition. England: Pearson Education Limited.
- Robbin, J. G., & Jones, B. S. 1982. *Effective Communication for Today's Manager*. Terjemahan R. Truman Sirait. Jakarta: Tulus Jaya
- Salusu, J. 2015. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Septa, F. 2016. Sistem Informasi Manajemen Kegiatan Mahasiswa Pada STMIK Muhammadiyah Jakarta. Teknik Informatika. Sekolah Tinggi Manajemen Informasi dan Komputer Muhammadiyah Jakarta (STMIK MJ).
- Siagian, S. P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan IX. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, M., Kato, I., Sudarnice, S., Butarbutar, M., Sherly, S., Purba, S., ... & Hendra, H. 2021. Manajemen SDM. Yayasan Kita Menulis.
- Simanjuntak, M., Anwar, A., Handiman, U. T., Sugiarto, M., Lie, D., Hutabarat, M. L. P., ... & Afriansyah, A. 2022. Manajemen Komunikasi dan Organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, R. T., Purba, S., Nurmiati, N., Mustar, M., Ferdinandus, A. Y., Muskita, S. M., ... & Hasdiana, S. 2020. Manajemen Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., ... & Silitonga, H. P. 2020. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Yayasan Kita Menulis.
- Sondang, P. S. 2009. Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Jakarta: Gunung Agung.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suherman. 2005. Psikologi Kognitif. Edisi revisi Surabaya: Srikandi Ghalia.
- Sulistiyani, A. T., dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanto, E. H. 2009. Komunikasi Manusia: Esensi dan Aplikasi dalam dinamika sosial ekonomi politik. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tommy. 2021. Hambatan-Hambatan Komunikasi Pada Organisasi. Tersedia [online]. <https://kotakpintar.com/hambatan-hambatan-komunikasi-pada-organisasi/> Diakses 5 Maret 2021.

- Widjaja, A. W. 2000. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. 2015. Manajemen Sumber Daya manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Zulkifli, M. 2004. Ilmu Komunikasi. Makassar: Kencana.

BAB 5

PENGEMBANGAN KARIR

Oleh Suparmi

5.1 Pendahuluan

Karir telah diuraikan sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan. Contohnya, staf pengajar universitas dapat memegang posisi lektor, lektor kepala, dan profesor. Karir juga telah diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi. Pada akhirnya, karir telah diartikan sebagai karakteristik karyawan. Setiap karir karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda-beda. Karir dikenal sebagai karir yang senantiasa berubah. berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pada pekerjaan seseorang. Para karyawan mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola karirnya. Oleh karena itu perusahaan dapat menawarkan peluang-peluang kepada para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan terlibat pada pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kelayakan kerja dengan para pengusaha pada saat ini dan di masa mendatang.

Karir yang senantiasa berubah berdampak terhadap pengembangan karyawan. Sasaran dari karir yang baru adalah keberhasilan secara psikologis (*psychological success*): rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran-sasaran hidup yang tidak terbatas pada berbagai prestasi di tempat kerja (seperti meningkatkan kesehatan keluarga, dan memiliki kesehatan fisik yang baik)(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011). Keberhasilan secara psikologis berada di bawah kendali karyawan daripada sasaran-sasaran karir tradisional yang tidak hanya dipengaruhi oleh upaya karyawan, tetapi juga dikendalikan oleh ketersediaan posisi pada perusahaan. Keberhasilan secara

psikologis ditentukan sendiri, bukan semata-mata ditentukan melalui berbagai isyarat yang diterima karyawan dari perusahaan (seperti kenaikan gaji dan promosi). Keberhasilan secara psikologis tampaknya sangat penting bagi generasi baru dari orang-orang yang memasuki dunia kerja (Sutrisno, Fatoni and Nawawi, 2010).

Para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Hal ini disebabkan kebutuhan perusahaan untuk lebih tanggap terhadap layanan pelanggan dan permintaan produk. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Dalam karir tradisional, "mengetahui cara" (memiliki berbagai keterampilan dan pengetahuan yang sesuai agar dapat memberikan pelayanan atau menghasilkan produk) menjadi sangat penting (Sedarmayanti, 2017).

Penekanan pada pembelajaran secara terus menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karir (pola karir). Pola-pola karir tradisional terdiri atas serangkaian langkah yang diatur pada hierarki garis lurus, di mana langkah-langkah yang lebih tinggi berkaitan dengan peningkatan kewenangan, tanggung jawab, dan kompensasi. Pola-pola karir para ahli meliputi komitmen seumur hidup pada bidang atau kekhususan (seperti hukum, kedokteran, atau manajemen). Jenis-jenis pola karir tersebut tidak akan hilang. Sebaliknya, pola-pola karir yang melibatkan gerakan di seluruh kekhususan atau bidang studi (pola karir spiral) akan menjadi lebih umum.

Pola-pola karir yang baru tersebut berarti mengembangkan para karyawan (dan para karyawan mengendalikan karirnya sendiri) akan memberikan peluang kepada mereka untuk:

- a. Menentukan minat, kekuatan keterampilan, dan kelemahannya

- b. Berdasarkan informasi tersebut, mencari berbagai pengalaman pengembangan yang sesuai yang mungkin akan melibatkan pengalaman kerja dan hubungan serta kursus-kursus formal.

Karir juga mengidentifikasi lebih banyak pekerjaan atau profesi daripada dengan pengusaha saat ini. Karir juga dapat dianggap sebagai pembatas dalam arti berbagai rencana atau tujuan karir dipengaruhi oleh permintaan pribadi atau keluarga dan nilai-nilai. Pada akhirnya, pembatas dapat mengacu pada kenyataan bahwa keberhasilan karir tidak dapat dikaitkan dengan promosi, tetapi untuk mencapai berbagai sasaran yang secara pribadi berarti bagi karyawan lebih dari yang ditetapkan para orang tua, rekan kerja, atau perusahaan.

Seperti ditunjukkan pada pembahasan tersebut, agar dapat mempertahankan dan memotivasi para karyawan, berbagai perusahaan harus menyediakan sistem untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangan karyawan. Hal ini sangat penting untuk mempertahankan para pelaku yang berkinerja baik dan para karyawan yang berpotensi menduduki posisi-posisi manajerial. Sistem tersebut adalah sistem manajemen karir (*career management system*) atau sistem perencanaan pengembangan.

5.2 Pendekatan Pengembangan Karir

Pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karir yaitu pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan antarpribadi (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011). Banyak perusahaan menggunakan perpaduan dari pendekatan-pendekatan tersebut. Berbagai perusahaan besar cenderung lebih sering menggunakan pelatihan kepemimpinan dan perencanaan pengembangan daripada berbagai perusahaan kecil. Perlu diketahui bahwa meskipun banyak aktivitas pengembangan

direncanakan bagi para manajer, seluruh tingkat karyawan mungkin terlibat pada proses pengembangan. Contohnya, sebagian besar karyawan biasanya menerima umpan balik penilaian kinerja (aktivitas pengembangan yang berkaitan dengan penilaian)

sedikitnya sekali per tahun. bagian dari proses penilaian, diminta untuk melengkapi rencana-rencana pengembangan individu yang menguraikan tentang:

1. cara merencanakan untuk mengubah kelemahannya
2. rencana-rencana di masa mendatang (termasuk posisi-posisi atau lokasi-lokasi yang diinginkan dan tingkat pendidikan atau pengalaman yang diperlukan).

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain:

1. Pendidikan Formal

Program-program pendidikan formal (*formal education program*) meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan yang dirancang khusus bagi para karyawan perusahaan, kursus-kursus singkat yang ditawarkan para konsultan atau universitas, program-program M.B.A eksekutif, dan program-program universitas di mana para peserta benar-benar berada di universitas ketika mengikuti kelas. Program-program tersebut mungkin meliputi ceramah oleh para ahli bisnis, berbagai permainan dan simulasi bisnis, petualangan belajar, serta pertemuan dengan para pelanggan.

2. Penilaian

Penilaian (*assesment*) meliputi mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau berbagai keterampilan. Para karyawan, rekan kerjanya, para manajer, dan para pelanggan dapat memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi para manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi-posisi eksekutif yang

lebih tinggi serta dapat digunakan oleh tim-tim kerja untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para anggota tim individu dan proses-proses pengambilan keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim.

Berbagai perusahaan berbeda-beda dalam metode dan sumber informasi yang mereka gunakan dalam penilaian perkembangan. Banyak perusahaan menilai kinerja karyawan, berbagai perusahaan dengan sistem-sistem pengembangan yang canggih menggunakan tes-tes psikologis untuk mengukur keterampilan, jenis kepribadian, dan gaya komunikasi para karyawan. Pemingkatan diri, rekan kerja, serta para manajer terhadap gaya dan perilaku antarpribadi para karyawan juga dapat dikumpulkan.

3. Kepribadian

Metode ini digunakan untuk menentukan apakah para karyawan memiliki berbagai karakteristik kepribadian yang diperlukan agar berhasil pada pekerjaan-pekerjaan manajerial tertentu atau pekerjaan yang melibatkan tugas internasional. Tes-tes kepribadian biasanya mengukur lima dimensi utama. Keterbukaan, penyesuaian diri, keramahan, kerajinan, dan keingintahuan. Contoh, Carmeuse North America menggunakan tes-tes kepribadian pada program pengembangan kepemimpinannya. Tes-tes kepribadian tersebut ditujukan bagi para karyawan yang telah diidentifikasi memiliki potensi tinggi untuk menduduki posisi manajemen puncak yang akan digunakan untuk membimbing para karyawan ke dalam aktivitas-aktivitas pengembangan yang meliputi pelatihan dan kursus formal.

5.3 Pengukuran Pengembangan Karir

5.3.1 Pusat Penilaian

Pada pusat penilaian (*assesment center*), beberapa pemeringkat atau (penilai) mengevaluasi kinerja para karyawan berdasarkan sejumlah latihan. Pusat-pusat penilaian ini digunakan untuk mengidentifikasi apakah para karyawan memiliki berbagai karakteristik kepribadian, keterampilan administrasi, dan keterampilan antarpribadi yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial. Pusat-pusat penilaian juga semakin sering digunakan untuk menentukan apakah para karyawan memiliki berbagai keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dalam tim (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

Jenis-jenis latihan yang digunakan pusat penilaian meliputi :

1. Diskusi kelompok tanpa pemimpin (*leaderless group discussion*), tim yang terdiri atas lima sampai tujuh orang karyawan ditugaskan pada masalah dan harus bekerja sama untuk memecahkan dalam jangka waktu tertentu.
2. Wawancara (*interview*), para karyawan menjawab berbagai pertanyaan tentang pekerjaannya dan pengalaman pribadi, kekuatan dan kelemahan dari keterampilan, serta rencana karirnya.
3. Keranjang masuk (*in-basket*) merupakan simulasi tugas-tugas administrasi dari pekerjaan manajer. Latihan mencakup berbagai dokumen yang mungkin muncul pada keranjang masuk di meja manajer. Para peserta membaca berbagai materi dan memutuskan cara untuk menanggapi. Berbagai tanggapan mungkin meliputi melimpahkan tugas, menjadwalkan pertemuan. Menulis balasan, atau sama sekali mengabaikan surat peringatan.
4. Permainan peran (*role plays*) mengacu pada peserta yang mengambil bagian atau peran dari manajer atau karyawan lain. Contohnya, peserta pusat penilaian mungkin akan diminta untuk mengambil peran manajer yang harus

memberikan tinjauan kinerja negatif terhadap bawahan. Peserta diceritakan tentang kinerja bawahan serta diminta mempersiapkan dan benar-benar melakukan pertemuan selama 45 menit dengan bawahan untuk membahas masalah-masalah kinerja, peran bawahan dimainkan oleh manajer atau anggota lain dari tim perancangan pusat penilaian atau perusahaan. Pusat penilaian mungkin juga meliputi tes-tes minat dan bakat untuk mengevaluasi berbagai keterampilan kosakata, kemampuan mental secara umum, dan keterampilan penalaran karyawan. Tes-tes kepribadian dapat digunakan untuk menentukan apakah para karyawan dapat bergaul dengan orang lain, kesebarannya terdapat ketidakpastian, dan sifat-sifat lain berkaitan dengan keberhasilan sebagai manajer.

Latihan-latihan pusat penilaian dirancang untuk mengukur berbagai keterampilan administrasi dan antarpribadi para karyawan. Berbagai keterampilan yang biasanya diukur meliputi kepemimpinan, komunikasi lisan dan tulisan, penilaian, kemampuan organisasi, serta daya tahan terhadap tekanan. Latihan memberikan peluang kepada para karyawan untuk terlibat agar dapat menunjukkan berbagai keterampilan yang berbeda-beda. Latihan tersebut membutuhkan penjadwalan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan produksi yang mengevaluasi berbagai keterampilan administrasi dan pemecahan masalah para karyawan. Diskusi kelompok tanpa pemimpin mengukur berbagai keterampilan antarpribadi, seperti kepekaan terhadap orang lain, daya tahan terhadap tekanan, dan komunikasi lisan.

5.3.2 Pengalaman Kerja

Sebagian besar pengembangan karir terjadi melalui pengalaman kerja (*job experience*), hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau ciri lain yang dihadapi para karyawan pada pekerjaannya. Asumsi utama dari menggunakan pengalaman pekerjaan untuk pengembangan karyawan adalah pengembangan paling mungkin terjadi ketika ada ketidakcocokan antara keterampilan karyawan dengan pengalaman di masa lalu serta keterampilan yang dibutuhkan pada pekerjaan. Agar dapat berhasil pada pekerjaannya, para karyawan harus merentangkan keterampilannya, yaitu dipaksa belajar keterampilan baru yang utama. Penugasan pekerjaan yang baru membantu mengambil keuntungan dari berbagai keterampilan, pengalaman, dan hubungan karyawan yang telah ada, sambil membantunya mengembangkan yang baru (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011). Salah satu keprihatinan pada penggunaan pengalaman kerja yang lebih sulit bagi pengembangan karyawan adalah apakah pengalaman kerja dipandang sebagai pemicu tekanan yang positif atau negatif. Pengalaman kerja yang dipandang sebagai pemicu tekanan positif akan menantang para karyawan untuk merangsang pembelajaran. Berbagai tantangan pekerjaan yang dipandang sebagai pemicu tekanan negatif membuat tingginya tingkat tekanan yang berbahaya bagi para karyawan yang terkena tekanan tersebut. Berbagai temuan penelitian terbaru menyebutkan bahwa seluruh tuntutan pekerjaan, dengan pengecualian adanya hambatan-hambatan, terkait dengan pembelajarannya. Para manajer melaporkan bahwa berbagai hambatan dan tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan menciptakan perubahan lebih cenderung menyebabkan tekanan yang negatif daripada berbagai tuntutan pekerjaan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa berbagai perusahaan harus hati-hati mempertimbangkan akibat negatif yang potensial sebelum menempatkan para karyawan pada tugas-

tugas pengembangan yang melibatkan hambatan atau membuat perubahan.

5.2.3 Memperluas Pekerjaan Saat ini

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara penambahan perluasan pekerjaan (*job enlargement*). Mengacu pada menambahkan tantangan atau tanggung jawab baru untuk pekerjaan karyawan saat ini. Beberapa perusahaan memperluas pekerjaan dengan memberikan tanggung jawab dan jabatan pekerjaan yang sama bagi dua manajer serta memungkinkannya membagi pekerjaan (dua dalam satu kotak)(Siagian, 2008). Hal ini membantu manajer belajar dari karyawan yang lebih berpengalaman membantu perusahaan mengisi pekerjaan yang membutuhkan beberapa keterampilan. Selain itu, untuk posisi yang membutuhkan perjalanan yang luas, hal itu memastikan bahwa seorang karyawan selalu berada di lokasi untuk menangani masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

5.2.4 Perputaran Pekerjaan

Perputaran pekerjaan (*job rotation*) memberikan serangkaian tugas pekerjaan kepada karyawan di berbagai bidang fungsional perusahaan, kegiatan ini dapat menambah pengalaman bagi karyawan yang dapat menunjang pengembangan karir . Contoh karyawan mengambil cuti panjang selama 10 minggu setelah tujuh tahun bekerja pada perusahaannya. Sementara karyawan mengambil cuti panjang, perusahaan menggunakan lowongan pekerjaan sebagai perputaran pekerjaan bagi karyawan yang berbeda-beda. Tugas-tugas untuk membuka berbagai posisi didasarkan pada kebutuhan pengembangan karyawan. Karyawan yang berputar pada posisi-posisi baru diperlukan untuk mendokumentasikan berbagai pengalaman dan pembelajaran

terutama menekankan cara posisi agar membantunya lebih memahami perusahaan.

Perputaran pekerjaan membantu para karyawan memperoleh seluruh penghargaan dari sasaran perusahaan, meningkatkan pemahamannya terhadap fungsi-fungsi perusahaan yang berbeda, mengembangkan jaringan hubungan, serta memperbaiki berbagai keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Para manajer tingkat atas dapat memutar berbagai pekerjaan untuk mendapatkan pengalaman yang harus mereka persiapkan pada pekerjaan manajemen puncak dalam perusahaan pejabat eksekutif setara dengan direktur utama.

Sistem perputaran pekerjaan yang efektif terkait dengan pelatihan, pengembangan, dan sistem manajemen karir perusahaan dapat digunakan untuk seluruh jenis karyawan, bukan hanya orang dengan potensi manajerial dalam pengembangan karir bagi seluruh karyawan(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

DAFTAR PUSTAKA

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R. and Barry Gerhart, P.M.W. 2011. 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1'.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, S.P. 2008. '*Manajemen sumber daya manusia*'.
- Sutrisno, E., Fatoni, A. and Nawawi, H. 2010. '*Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*', Kencana Prenada Media Group. Jakarta [Preprint].

BAB 6

KOMPENSASI DALAM SDM

Oleh Putri Noor Ramayanti

6.1 Konsep dasar kompensasi

Konsep dasar kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang dirancang untuk memberikan balas jasa kepada karyawan dalam bentuk upah, tunjangan, dan insentif sebagai pengakuan atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan dalam mendukung tujuan organisasi. Kompensasi merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, serta produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tujuan dari pemberian kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas tinggi serta meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, tujuan lain dari pemberian kompensasi adalah untuk memastikan bahwa karyawan diberikan balas jasa yang adil dan setimpal dengan kontribusi dan kinerja yang telah diberikan.

Prinsip dasar dalam pemberian kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah adil, konsisten, transparan, fleksibel, dan berkelanjutan. Kompensasi harus adil dan setimpal dengan kontribusi dan kinerja yang telah diberikan oleh karyawan, serta harus konsisten dan transparan dalam penerapannya. Selain itu, kompensasi harus fleksibel untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi dan pasar tenaga kerja, serta harus berkelanjutan untuk menjamin stabilitas keuangan dan keberlangsungan organisasi.

6.2 Jenis-jenis kompensasi

Jenis-jenis kompensasi yang umum diberikan kepada karyawan meliputi gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan kebijakan kesejahteraan karyawan. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai jenis-jenis kompensasi tersebut:

1. Gaji : Gaji adalah kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Besar gaji yang diterima karyawan biasanya tergantung pada tingkat pendidikan, pengalaman, jabatan, dan keahlian karyawan tersebut.
2. Tunjangan: Tunjangan adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Tunjangan dapat berupa uang tunai atau dalam bentuk fasilitas seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti tahunan, cuti sakit, dan tunjangan pensiun.
3. Bonus: Bonus adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian atau kontribusi karyawan yang luar biasa terhadap perusahaan. Bonus dapat berupa uang tunai, saham perusahaan, atau bentuk lain yang setara dengan nilai uang.
4. Insentif: Insentif adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian atau kontribusi karyawan yang luar biasa terhadap perusahaan. Insentif dapat berupa uang tunai, saham perusahaan, atau bentuk lain yang setara dengan nilai uang. Insentif biasanya diberikan kepada karyawan yang mampu mencapai target atau melakukan inovasi dalam pekerjaannya.
5. Kebijakan kesejahteraan karyawan: Kebijakan kesejahteraan karyawan adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di luar aspek finansial. Kebijakan kesejahteraan

karyawan dapat berupa fasilitas kesehatan, program olahraga, program pelatihan, dan fasilitas karyawan seperti ruang makan, ruang istirahat, dan perpustakaan. Kebijakan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Dalam praktiknya, kombinasi dari jenis-jenis kompensasi di atas dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan serta profil karyawan yang ada di dalamnya.

6.3 Analisis dan perencanaan kompensasi

Analisis dan perencanaan kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah proses penting yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan menerima kompensasi yang adil dan seimbang berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang mereka lakukan. Berikut adalah penjelasan rinci tentang analisis dan perencanaan kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia:

1. **Survei Upah:** Survei upah adalah proses pengumpulan informasi tentang upah dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan lain di industri yang sama. Survei upah membantu perusahaan untuk mengetahui berapa besaran upah yang wajar untuk posisi tertentu dan memastikan bahwa karyawan mereka menerima kompensasi yang adil.
2. **Analisis Benchmarking:** Analisis benchmarking melibatkan perbandingan antara program kompensasi perusahaan dengan perusahaan lain di industri yang sama atau perusahaan terkemuka di luar industri. Analisis ini membantu perusahaan untuk menentukan apakah program kompensasi mereka kompetitif dan apakah perlu melakukan perubahan.
3. **Penetapan Struktur Upah:** Setelah melakukan survei upah dan analisis benchmarking, perusahaan dapat menetapkan struktur upah yang jelas dan adil berdasarkan tugas dan

tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan. Struktur upah ini harus mempertimbangkan faktor seperti keterampilan, pengalaman, dan performa karyawan.

4. Kebijakan Kenaikan Gaji: Perusahaan harus memiliki kebijakan yang jelas dan transparan mengenai kenaikan gaji karyawan. Kebijakan ini harus didasarkan pada kriteria objektif seperti performa karyawan dan pencapaian tujuan kerja.
5. Perencanaan Tunjangan dan Manfaat: Perusahaan harus mempertimbangkan jenis tunjangan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan. Tunjangan dan manfaat dapat mencakup asuransi kesehatan, asuransi jiwa, tunjangan pensiun, cuti tahunan, dan lain sebagainya.
6. Komunikasi Kompensasi: Perusahaan harus secara teratur mengkomunikasikan program kompensasi mereka kepada karyawan. Komunikasi ini harus mencakup informasi tentang struktur upah, kebijakan kenaikan gaji, tunjangan dan manfaat, serta kesempatan untuk memberikan masukan dan umpan balik tentang program kompensasi.

Dalam melakukan analisis dan perencanaan kompensasi, terdapat beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Keadilan Prinsip keadilan harus diterapkan dalam penetapan kompensasi agar karyawan merasa dihargai dan motivasi kerja tetap terjaga. Kompensasi harus adil dan seimbang dengan kontribusi yang diberikan karyawan.
2. Konsistensi Konsistensi dalam kebijakan kompensasi sangat penting agar tidak terjadi ketidakadilan antara karyawan yang satu dengan yang lain. Kebijakan kompensasi harus sama bagi karyawan yang mempunyai posisi dan tanggung jawab yang sama.
3. Transparansi Transparansi dalam penetapan kompensasi harus diterapkan agar karyawan dapat memahami cara dan

alasan dibalik penetapan kompensasi mereka. Hal ini akan memastikan kepercayaan dan dukungan dari karyawan terhadap kebijakan kompensasi perusahaan.

4. **Fleksibilitas** Fleksibilitas dalam kebijakan kompensasi diperlukan untuk mempertimbangkan perubahan-perubahan di pasar tenaga kerja dan situasi perusahaan. Kebijakan kompensasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan dan kebutuhan perusahaan.

Dalam melakukan analisis dan perencanaan kompensasi, perusahaan harus memastikan bahwa program kompensasi mereka adil, transparan, dan sesuai dengan standar industri yang berlaku. Hal ini akan membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

6.4 Evaluasi efektivitas kompensasi

Evaluasi efektivitas program kompensasi penting untuk menentukan apakah program tersebut efektif dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, serta mengurangi tingkat absensi dan pergantian karyawan. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam melakukan evaluasi efektivitas program kompensasi:

1. **Menetapkan tujuan evaluasi:** Tujuan evaluasi harus jelas dan spesifik sehingga dapat memberikan arahan pada evaluasi yang akan dilakukan. Tujuan evaluasi harus berkaitan dengan aspek-aspek tertentu yang ingin ditingkatkan melalui program kompensasi, seperti motivasi dan produktivitas karyawan, serta tingkat absensi dan pergantian karyawan.
2. **Mengumpulkan data:** Data harus dikumpulkan secara teratur dan sistematis untuk memastikan keakuratan dan

keandalan hasil evaluasi. Data dapat berupa survei karyawan, data produktivitas, data absensi dan pergantian karyawan, serta data keuangan.

3. Menganalisis data: Data yang telah dikumpulkan harus dianalisis secara komprehensif untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul. Analisis data dapat dilakukan dengan menggunakan teknik statistik atau perangkat lunak analisis data.
4. Melakukan perbandingan: Hasil analisis data harus dibandingkan dengan data historis atau data benchmarking untuk mengevaluasi apakah program kompensasi telah memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya atau dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
5. Menilai efektivitas program: Berdasarkan hasil analisis dan perbandingan, efektivitas program kompensasi dapat dinilai. Jika program kompensasi terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, serta mengurangi tingkat absensi dan pergantian karyawan, maka program tersebut dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Namun, jika program tersebut tidak efektif, maka perlu dilakukan evaluasi ulang dan perbaikan pada program kompensasi.
6. Melakukan tindakan perbaikan: Jika program kompensasi tidak efektif, maka perlu dilakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas program. Tindakan perbaikan dapat berupa perubahan pada struktur upah, peningkatan kualitas manajemen, atau pengembangan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dalam melakukan evaluasi efektivitas program kompensasi, perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan dan transparansi dalam memberikan kompensasi kepada karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa program

kompensasi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan, serta mampu memberikan pengaruh positif pada motivasi dan produktivitas karyawan.

6.5 Perpajakan dan hukum ketenagakerjaan dalam kompensasi

Perpajakan dan hukum ketenagakerjaan merupakan hal yang sangat penting dalam pemberian kompensasi kepada karyawan. Adapun beberapa peraturan perpajakan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku dalam pemberian kompensasi di Indonesia antara lain:

1. Pajak penghasilan: Setiap karyawan yang menerima penghasilan dari perusahaan wajib membayar pajak penghasilan. Pajak penghasilan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan.
2. Jaminan sosial: Perusahaan diwajibkan untuk memberikan jaminan sosial kepada karyawan yang sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Jaminan sosial yang harus diberikan antara lain BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.
3. Kebijakan pembayaran upah: Perusahaan harus memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan dalam melakukan pembayaran upah kepada karyawan, seperti ketentuan mengenai upah minimum, cuti, lembur, tunjangan, dan lain sebagainya. Ketentuan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2000 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
4. Kebijakan cuti: Perusahaan harus memenuhi ketentuan mengenai kebijakan cuti karyawan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan peraturan perundang-undangan lainnya. Karyawan berhak mendapatkan cuti tahunan, cuti

sakit, cuti bersalin, cuti menikah, cuti alasan penting, dan cuti untuk melaksanakan ibadah.

5. Perlindungan karyawan: Perusahaan wajib melindungi hak dan kepentingan karyawan dalam pemberian kompensasi dan hal-hal lainnya yang terkait dengan ketenagakerjaan. Perlindungan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan peraturan perundang-undangan lainnya.

Dalam pemberian kompensasi, perusahaan harus memperhatikan ketentuan-ketentuan perpajakan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan tidak melanggar ketentuan-ketentuan tersebut dan menjaga hubungan baik antara perusahaan dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

BAB 7

PENGELOLAAN KONFLIK SDM

Oleh Nur Faliza

7.1 Pendahuluan

Konflik merupakan hal yang banyak terjadi dalam organisasi. Pada lingkungan organisasi berbagai konsekuensi dapat terjadi ketika orang-orang bekerjasama. Misalnya, orang merasa bahagia dan bersemangat setiap hari ketika pulang kerja, karena pekerjaannya telah dilakukan dengan baik. Namun mereka juga bisa merasa tidak bahagia dan frustrasi karena ada masalah yang dihadapi, atau juga adanya tekanan dari organisasi yang membuat mereka stress. Hasil lainnya yang kemungkinan besar bisa terjadi adalah konflik (Griffin dan Morhead, 2014).

Pada kenyataannya konflik ada dalam organisasi dan telah menjadi perhatian bagi kehidupan profesional selama beberapa dekade (Silay, 2022). Konflik merupakan sebuah proses interaktif, ketidakcocokan atau ketidaksepakatan di dalam atau di antara entitas sosial tentang kebutuhan, tujuan, perilaku, dan kepentingan yang diakui oleh kedua pihak yang terlibat dalam konflik adalah bentuk dari manifestasinya (Ensari et al., 2016).

Seperti sektor lainnya, sektor pendidikan juga memiliki realitas yang tak terelakkan. Dimanapun manusia berbagi ruang yang sama untuk beberapa waktu, contoh konflik secara alami tidak dapat dihindari. Manajer profesional dalam organisasi pendidikan perlu belajar hidup dengan konflik di tempat kerja dengan meminimalkan efek negatif, berusaha mencegah setidaknya beberapa konflik, berusaha mencari hasil positif jika ada, menjaga hubungan yang diinginkan antara pihak yang tidak setuju, menjaga suasana damai dalam organisasi, menawarkan

pelatihan untuk staf tentang konflik dan cara menanganinya, serta melanjutkan operasi organisasi yang efektif meskipun ada konflik. Dengan kata lain, salah satu tanggung jawab dari manajer pendidikan adalah manajemen konflik yang berhasil (Silay, 2022).

2.2 Definisi Konflik

Konflik dalam organisasi adalah fenomena menyebabkan banyak proses dan hasil dalam organisasi (Rahim, 2001). Banyak para ahli telah mendefinisikan tentang konflik, namun ide tentang konflik merupakan sebuah persepsi. Bila tidak ada yang menyadari konflik, maka disepakati tidak adanya konflik. Thomas (1992) mengemukakan bahwa definisi awal konflik berfokus pada berbagai macam fenomena yang berbeda, misalnya, Pondy (1967) telah mengurutkan definisi-definisi konflik ke dalam beberapa kategori yaitu kondisi anteseden, emosi, persepsi, dan perilaku. Namun bagi Thomas kategori ini termasuk dalam definisi konflik yang sempit, Thomas memaknai konflik secara luas sebagai proses yang mana satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menggagalkan, atau akan menggagalkan beberapa urusannya. Definisi ini mencakup berbagai macam fenomena konflik, tetapi menentukan titik awal untuk proses konflik, yaitu titik ketika proses sosial lainnya (pengambilan keputusan, diskusi) beralih menjadi konflik.

Proses konflik dimulai dengan adanya pertentangan atau ketidakcocokan, dan interaksi (Robbins dan Judge, 2018), ketika pihak-pihak tidak setuju atas isu-isu substantif atau ketika pertentangan emosional menimbulkan gesekan di antara para anggota organisasi (Schermerhorn *et al.*, 2010). Griffin dan Moerhead (2014) mendefinisikan konflik sebagai proses yang menghasilkan impresi atau persepsi dari dua pihak bahwa mereka bekerja bertentangan satu sama lain dengan cara yang menghasilkan perasaan tidak nyaman dan permusuhan. Kemudian Robbins dan Judge (2018) menginterpretasikan konflik sebagai

proses yang diawali ketika satu pihak menganggap pihak yang lain telah memengaruhi atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang difokuskan oleh pihak pertama. Konflik mendeskripsikan titik dalam aktivitas yang sedang berlangsung ketika interaksi menjadi ketidaksepakatan. Orang-orang mengalami berbagai macam konflik dalam organisasi karena adanya ketidaksesuaian tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepakatan atas harapan perilaku, dan sejenisnya. Griffin et al., (2020) mengemukakan bahwa konflik adalah ketidaksepakatan yang muncul ketika dua atau lebih pihak merasakan ancaman terhadap kepentingan, kebutuhan, atau kekhawatiran mereka.

Dari definisi-definisi di atas dapat dikatakan bahwa konflik bukanlah peristiwa tunggal melainkan suatu proses. Walaupun mungkin muncul sebagai akibat dari peristiwa tertentu, kemungkinan besar hal tersebut telah terjadi selama beberapa waktu. Konflik harus benar-benar dipersepsikan ada agar konflik itu nyata. Konflik dapat melibatkan satu orang bertentangan dengan yang lain, satu kelompok berlawanan dengan yang lain, atau satu organisasi bertentangan dengan yang lain. Konflik juga dapat terjadi lintas tingkatan, misalnya ketika seorang individu berkonflik dengan suatu kelompok. Konflik juga dapat dihasilkan dari antisipasi masalah masa depan. Misalnya, seseorang mungkin berperilaku antagonis terhadap orang lain yang dia harapkan akan menimbulkan hambatan pencapaian tujuan (Griffin dan Moerhead, 2014)

Konflik sering dianggap berbahaya dan harus dihindari, namun konflik juga memiliki beberapa manfaat. Tidak adanya konflik sama sekali dapat menyebabkan sikap apatis dan kelesuan. Sebaliknya, tingkat konflik terfokus yang sedang dapat merangsang ide-ide baru, mendorong persaingan yang sehat, dan mendorong perilaku. Ini yang sering dikatakan sebagai konflik fungsional dan disfungsional dalam organisasi yaitu konflik yang dilihat dari efeknya. Konflik yang mendukung tujuan kelompok,

meningkatkan kinerjanya adalah konflik fungsional yang merupakan bentuk konflik konstruktif. Sedangkan konflik destruktif atau disfungsional adalah konflik yang menghambat kinerja kelompok.

7.3 Penyebab Konflik

Mosadeghrad dan Mojban, (2017) mengemukakan bahwa Konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor pribadi dan organisasi, Faktor pribadi seperti kepribadian karyawan, nilai, sikap, keyakinan, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dapat berkontribusi konflik. Sedangkan faktor organisasi termasuk berat beban kerja, tekanan waktu, kelangkaan sumber daya, deskripsi pekerjaan dan tanggung jawab yang tidak jelas, peran ambiguitas, ketidakpastian pekerjaan, komunikasi yang buruk, stres kerja, aturan ambigu dan kebijakan, harapan manajerial, dan perubahan organisasi juga menjadi alasan utama konflik organisasi.

Merujuk pada Griffin dan Moerhead (2014) ada empat faktor yang menyebabkan terjadinya konflik yaitu interpersonal, antar kelompok, antar organisasi dan lingkungan serta saling ketergantungan tugas. Konflik interpersonal terjadi diantara dua atau lebih individu, konflik ini bisa terjadi di hampir semua organisasi, karena banyaknya variasi persepsi, tujuan, sikap, dan sebagainya di antara para anggotanya. Sumber konflik interpersonal yang sering terjadi dalam organisasi adalah apa yang oleh banyak orang disebut benturan kepribadian, ketika dua orang tidak mempercayai motif satu sama lain, tidak menyukai satu sama lain, atau untuk beberapa orang alasan lain tidak bisa akur. Konflik juga dapat muncul antara orang-orang yang memiliki keyakinan atau pandangan yang berbeda tentang beberapa aspek pekerjaan atau organisasi mereka.

Konflik juga dapat terjadi akibat daya saing yang berlebihan di antara individu. Dua orang yang bersaing untuk pekerjaan yang

sama, misalnya, mungkin menggunakan perilaku politik untuk mendapatkan keuntungan. Kemudian konflik antar kelompok yaitu antara dua atau lebih kelompok organisasi juga cukup umum. Sama seperti orang, departemen atau bagian dalam organisasi yang berbeda seringkali memiliki tujuan yang berbeda. Selanjutnya konflik antara organisasi dan lingkungan, yaitu konflik yang timbul antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Konflik antar organisasi dalam jumlah sedang yang dihasilkan dari persaingan bisnis, tentu saja, sudah diperkirakan tetapi terkadang konflik menjadi lebih ekstrem. Konflik juga dapat timbul antara organisasi dan elemen lain dari lingkungannya. Kemudian yang terakhir penyebab dari konflik adalah saling ketergantungan tugas, semakin besar saling ketergantungan antar departemen, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik.

7.4 Tipe-Tipe Konflik

Untuk memahami konflik maka dibutuhkan cara dengan mengidentifikasi bentuk ketidaksepakatan, atau tentang apa konflik itu. Konflik tersebut apakah berkaitan dengan ketidaksepakatan mengenai tujuan, mengenai orang-orang yang saling bertentangan dengan cara yang salah, atau perihal cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Walaupun setiap konflik itu memiliki distingtif, merujuk pada Robbins dan Judge (2018), konflik dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: tugas, hubungan, dan proses. Selanjutnya Griffin dan Moerhead (2014) mengemukakan bahwa ada penambahan bentuk konflik yang berkaitan dengan organisasi yaitu konflik hukum (legal konflik). Berikut adalah beberapa bentuk atau tipe-tipe konflik:

1. Konflik Tugas, yaitu konflik yang mengacu pada konflik mengenai tujuan dan isi pekerjaan. konflik tugas, seringkali melibatkan masalah-masalah nyata yang berkaitan dengan penugasan kerja karyawan dan dapat mencakup perselisihan tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya, perbedaan

pendapat tentang prosedur dan kebijakan, mengelola ekspektasi di tempat kerja, dan penilaian serta interpretasi fakta. Dalam hal penyelesaian, konflik tugas mungkin tampak paling sederhana, tetapi konflik tugas seringkali memiliki esensi yang lebih dalam dan lebih sulit dari yang terlihat.

2. Konflik Hubungan, yaitu konflik hubungan terjadi ketika para pihak berkonflik memiliki masalah interpersonal. Perbedaan kepribadian, gaya, masalah selera, dan bahkan gaya konflik dapat memicu konflik hubungan.
3. Konflik Proses, yaitu: konflik proses terjadi ketika para pihak yang berkonflik mencapai kesepakatan tentang tujuan dan isi pekerjaan tetapi tidak setuju tentang bagaimana mencapai tujuan dan benar-benar melakukan pekerjaan.

7.4 Manajemen Konflik

7.4.1 Simulasi

Organisasi yang tidak memiliki konflik sama sekali menunjukkan bahwa tersebut stagnan dan karyawan puas dengan status quo. Mungkin hal ini juga menunjukkan bahwa kelompok kerja tidak termotivasi untuk menantang ide-ide tradisional dan diterima dengan baik. Simulasi konflik adalah penciptaan dan penggunaan konflik secara konstruktif oleh seorang pimpinan. Tujuannya adalah untuk mewujudkan situasi di mana perbedaan pendapat dibuka untuk diperiksa oleh semua orang. Beberapa metode dapat digunakan untuk merangsang konflik dalam kondisi yang terkendali. Ini termasuk mengubah lokasi fisik kelompok untuk merangsang lebih banyak interaksi, memaksa lebih banyak pembagian sumber daya, dan menerapkan perubahan lain dalam hubungan antar kelompok. Selain itu, program pelatihan dapat digunakan untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan potensi masalah dalam pengambilan keputusan kelompok dan interaksi kelompok.

7.4.2 Resolusi Konflik

Ketika situasi konflik berpotensi membahayakan terjadi, maka seorang pimpinan perlu terlibat dalam penyelesaian konflik. Konflik perlu diselesaikan ketika menyebabkan gangguan besar dalam organisasi dan menyerap waktu dan tenaga yang dapat digunakan secara lebih produktif. Konflik juga harus diselesaikan ketika fokusnya adalah pada tujuan internal kelompok daripada tujuan organisasi. Ketika mencoba untuk menyelesaikan konflik, manajer pertama-tama harus berusaha untuk menentukan sumber konflik. Jika sumber konflik destruktif adalah satu atau dua orang tertentu, mungkin tepat untuk mengubah keanggotaan salah satu atau kedua kelompok. Jika konflik disebabkan oleh perbedaan tujuan, persepsi tentang kesulitan pencapaian tujuan, atau pentingnya tujuan bagi pihak yang berkonflik, maka manajer dapat mencoba untuk memindahkan pihak yang berkonflik ke dalam salah satu dari lima jenis reaksi atau strategi manajemen konflik. Konflik tergantung pada sifat pihak-pihak yang berkonflik.

7.3.3 Menggunakan Struktur untuk Menegelola Konflik

Selain simulasi dan resolusi konflik, elemen struktur organisasi dapat juga untuk mengelola konflik. Di antara metode yang lebih umum adalah hierarki, aturan dan prosedur, peran penghubung, dan gugus tugas.

1. Hirarki Manajerial, yaitu organisasi yang menggunakan hierarki untuk mengelola konflik menempatkan satu manajer yang bertanggung jawab atas orang, kelompok, atau departemen dalam konflik.
2. Aturan dan Prosedur, yaitu manajemen konflik rutin dapat ditangani melalui aturan dan prosedur standar. Meskipun aturan dan prosedur sering berguna dalam situasi rutin, namun tidak terlalu efektif ketika masalah koordinasi dan konflik rumit atau tidak biasa.

3. Peran Penghubung, yaitu sebagai pengelola konflik, yang berperan sebagai penghubung dalam mengoordinasikan aktivitas, bertindak sebagai titik kontak bersama. Individu ini mungkin tidak memiliki otoritas formal atas kelompok tetapi hanya memfasilitasi arus informasi antar pihak.
4. Gugus Tugas, yaitu dibentuk ketika kebutuhan akan manajemen konflik sangat mendesak. Ketika saling ketergantungan kompleks dan beberapa kelompok dan/atau individu terlibat, satu orang penghubung mungkin tidak cukup. Sebagai gantinya, gugus tugas dapat dibentuk dengan menarik satu perwakilan dari setiap kelompok. Fungsi manajemen konflik dengan demikian tersebar di beberapa individu, yang masing-masing memiliki informasi khusus tentang salah satu kelompok yang terlibat. Ketika kegiatan selesai, anggota gugus tugas kembali ke posisi semula.

7.4.4 Menggunakan Teknik Interpersonal untuk Mengelola Konflik

Ada juga beberapa teknik yang berfokus pada proses interpersonal yang dapat digunakan untuk mengelola konflik, yaitu :

1. Membangun Tim, yaitu untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan individu yang bekerja dalam kelompok atau tim serta untuk mempromosikan efektivitas kelompok secara keseluruhan. Mereka harus mengarah pada penurunan konflik di antara anggota tim. Mengingat penggunaan tim secara luas saat ini, aktivitas ini menjadi semakin penting.
2. Survei umpan balik, yaitu setiap karyawan menanggapi kuesioner yang dimaksudkan untuk mengukur persepsi dan sikap (misalnya, kepuasan dan gaya pengawasan). Semua orang yang terlibat, termasuk pengawas, menerima hasil survei. Mengubah perilaku supervisor dengan menunjukkan kepada mereka bagaimana bawahan memandang mereka,

merupakan tujuan dari pendekatan ini. kemudian lokakarya dapat dilakukan untuk mengevaluasi hasil dan menyarankan perubahan yang konstruktif, setelah umpan balik diberikan.

3. Penciptaan Perdamaian Pihak Ketiga, yaitu digunakan ketika konflik substansial terjadi di dalam organisasi. Penciptaan perdamaian pihak ketiga dapat sesuai pada tingkat individu, kelompok, atau organisasi. Pihak ketiga, merupakan fasilitator eksternal terlatih, menggunakan berbagai teknik mediasi atau negosiasi untuk menyelesaikan masalah atau konflik antara individu atau kelompok.

7.4.5 Negosiasi untuk Mengelola Konflik

Terakhir dalam manajemen konflik untuk mencapai solusi konflik adalah negosiasi. Misalnya, sebuah perjanjian kerja sering menjelaskan secara rinci bagaimana anggota serikat harus melaporkan keluhan, bagaimana manajemen harus menanggapi, dan bagaimana perselisihan akan diselesaikan. Oleh karena itu, konflik dihindari dengan menetapkan sebelumnya secara tepat bagaimana hal itu akan ditangani. Pembahasan negosiasi berikut juga memiliki implikasi lain untuk manajemen konflik.

7.5 Strategi Manajemen Konflik

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa tidak semua konflik dalam organisasi bersifat negative namun ada yang positif, sehingga konflik tidak bisa dihilangkan dalam organisasi. Dalam organisasi manajemen konflik dibutuhkan agar dapat menekan konflik yang negatif dan mempromosikan konflik yang positif (Jung dan Yoon, 2018). Memahami sumber konflik yang dihadapi sangatlah penting, agar dapat mengidentifikasi strategi terbaik untuk mengatasinya. Ada lima strategi manajemen konflik yang berbeda untuk dapat digunakan dalam menghadapi konflik yang terjadi sebagai berikut:

1. Berkolaborasi mencerminkan kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan sendiri dan untuk kepentingan pihak lain. Gaya manajemen konflik ini menekankan pemecahan masalah dan mengejar hasil yang memberikan kedua belah pihak apa yang mereka inginkan. Berkolaborasi membantu membangun komitmen terhadap hasil, meskipun komunikasi yang dibutuhkan untuk mencapai solusi dapat menghabiskan banyak waktu dan energi. Meskipun ada risiko bahwa satu pihak dapat memanfaatkan kepercayaan dan keterbukaan pihak lain, kolaborasi umumnya dianggap sebagai pendekatan terbaik untuk mengelola sebagian besar konflik. Kolaborasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kedua belah pihak dengan tujuan solusi menang-menang (win-win solution).
2. Kompromi adalah gaya manajemen konflik di mana masing-masing pihak mengorbankan sesuatu untuk mengakhiri konflik. Gaya jalan tengah ini mencerminkan kepedulian yang moderat terhadap kepentingan sendiri dan kepedulian yang moderat terhadap kepentingan pihak lain. Gaya kompromi sering digunakan untuk mencapai solusi sementara, untuk menghindari perebutan kekuasaan yang merusak, atau ketika konflik harus diselesaikan dengan cepat. Tujuan dari kompromi adalah menang sebagian dan kalah sebagian.
3. Bersaing adalah gaya manajemen konflik yang dihasilkan dari kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan sendiri dan kepedulian yang rendah terhadap pihak lain. Pendekatan ini umumnya digunakan ketika isu konflik penting atau menjadi preseden. Namun, karena salah satu pihak mencoba untuk mendominasi yang lain, gaya manajemen konflik ini dapat meningkatkan konflik dan pihak yang kalah dapat mencoba membalas. Seseorang yang menggunakan ancaman atau ultimatum menggunakan gaya manajemen konflik yang bersaing. Tujuan dari kompetisi adalah menang-kalah.

4. Mengakomodasi adalah gaya manajemen konflik kooperatif. Akomodatif mencerminkan kepedulian yang rendah terhadap kepentingan diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan pihak lain. Gaya manajemen konflik ini umumnya digunakan ketika isu tersebut lebih penting bagi pihak lain daripada bagi sendiri. Tujuan akomodasi adalah kalah-menang.
5. Menghindari adalah gaya manajemen konflik pasif yang melibatkan mengabaikan konflik atau menyangkal bahwa itu ada. Gaya ini mencerminkan kepedulian yang rendah terhadap kepentingan diri sendiri dan kepedulian yang rendah terhadap kepentingan pihak lain. Ketika strategi ini digunakan untuk mengelola konflik mudah, tidak ada kerusakan yang dapat terjadi, tetapi dapat menghasilkan kerusakan maksimum ketika melibatkan isu-isu penting. Penghindaran juga digunakan ketika lebih banyak informasi dibutuhkan atau ketika mengatasi konflik berpotensi menimbulkan lebih banyak masalah (mungkin pihak lain diketahui agresif). Kelemahan utama gaya penghindaran adalah bahwa keputusan mungkin tidak optimal untuk Anda dan minat Anda. Tujuan menghindari adalah tidak ada pemenang/tidak ada yang kalah. Konflik seringkali menimbulkan ketidaknyamanan, sehingga anggota kelompok kerja sering menggunakan bentuk manajemen konflik yang pasif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ensari, N., Camden-Anders, S., & Schaleart, A. 2016. Constructive Management and Resolution of Conflict. *Encyclopedia of Mental Health*, Volume 1, pp 340–349.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00217-2>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (8th Edition). Boston, Cengage Learning.
- Griffin, R.W., Philips, J.M., & Gully, S.M. 2020. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Thirteenth Edition*. Boston, Cengage Learning.
- Jung, H.S., & Yoon, H.H. 2018. Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, pp 498-507.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Mosadeghrad, A.M., & Mojbafan, A. 2017. Conflict and conflict management in Iranian hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*,
<https://doi.org/10.1108/IJHCQA-09-2017-0165>
- Pondy, L. R. 1967. 'Organizational conflict: Concepts and models', *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Rahim, M.A. 2001, *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed., Quorum Books, Westport, CT
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018. *Essentials of Organizational Behaviour Fourteenth Edition (Global Edition)* (Fourteenth). England, Pearson Education Limited.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. 2010. *Organizational Behavior*. In *John Wiley & Sons* (11th Editi). USA, John Wiley & Sons, Inc.

Silay, N. 2022. Conflict management in educational organizations.
The Journal of Academic Social Science, Vol. 10, No. 129, pp.
123-132.

<https://doi.org/10.29228/ASOS.62284>

Thomas, K. W. 1992. Conflict and Conflict Management : Reflections
and Update Conflict and conflict management : Reflections
and update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp.
265-274,

<http://hdl.handle.net/10945/4029513>, 265–274

BAB 8

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN JARAK JAUH

Oleh Fery Irianto Setyo Wibowo

8.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Kemudian sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melaksanakan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang ada dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non manusia (*non-human resource*). Yang termasuk dalam kelompok sumber daya non manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*) dan lain-lain (Fustino Cardoso, 2003).

Manajemen sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam pendidikan jarak jauh, mengingat peningkatan kualitas pendidikan jarak jauh perlu mempunyai SDM pendidikan maupun sumber daya manusia lainnya untuk berkinerja secara simultan dan optimal, sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang makin meningkat dengan adanya sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan di sektor pendidikan jarak jauh.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, menjelaskan kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik sebagai berikut:

1. Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik;
2. Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik;
3. Kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam;
4. Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Prestasi akademik yang tinggi memang penting, namun disana ada karakteristik lain yang juga perlu dipertimbangkan dalam diri seorang manajer SDM. Diantaranya:

1. Memiliki pikiran yang terbuka dan kesediaan untuk mendengarkan gagasan-gagasan baru.
2. Memiliki kepribadian yang menyenangkan dan selera humor yang baik.
3. Memiliki kemampuan untuk menghargai aspek-aspek humanis dalam pendidikan.
4. Memiliki kemampuan untuk menikmati kerjasama dengan para professional lain, staf-staf pendukung, dan para siswa.
5. Memiliki keberanian dalam menghormati keteguhan pendirian orang lain.
6. Memiliki sikap yang fleksibel dan tidak takut dalam memberikan dan menyampaikan sebuah kontribusi.
7. Terbukti sehat secara fisik dan mental (*Departement of Educational Leadership and Policy Studies, 1991*).

8.2 Pendidikan Jarak Jauh

Pendidikan adalah upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan pembelajar, agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya, agar memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang dibutuhkan, baik bagi dirinya, masyarakat maupun bangsa serta negara (UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 ayat 1).

Pendidikan Jarak Jauh adalah pendidikan yang peserta didiknya terpisah dari pendidik dan pembelajarannya menggunakan berbagai sumber belajar melalui teknologi informasi dan komunikasi dan media lain (UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 ayat 15).

Pendidikan Jarak Jauh merupakan proses belajar mengajar yang dilakukan secara jarak jauh melalui penggunaan berbagai media komunikasi (UU Nomor 12 Tahun 2012, Pasal 31). Tujuan Pendidikan Jarak Jauh untuk memberikan layanan pendidikan tinggi kepada kelompok masyarakat yang tidak dapat mengikuti pendidikan secara tatap muka, dan memperluas akses serta mempermudah layanan pendidikan tinggi dalam pembelajaran (Permendikbud Nomor 109 Tahun 2013, Pasal 2). Pendidikan Jarak Jauh diharapkan mampu meningkatkan pemerataan kualitas pendidikan bagi semua khalayak umum dalam memperoleh pendidikan yang berkualitas dan berstandar dengan memanfaatkan TIK, standardisasi capaian pembelajaran (*learning outcomes*), materi ajar, proses pembelajaran, bantuan belajar, dan evaluasi pembelajaran.



Gambar 8.1. Pendidikan Jarak Jauh

(Sumber: <https://saintpauljember.sch.id/pengumuman/pembelajaran-jarak-jauh/>)

Karakteristik Pendidikan Jarak Jauh yang disebutkan dalam Permendikbud Nomor 109 Tahun 2013 Pasal 3 yaitu:

- a. Bersifat terbuka;
- b. Belajar mandiri;
- c. Belajar tuntas;
- d. Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi;
- e. Menggunakan teknologi pendidikan lainnya;
- f. Berbentuk pembelajaran terpadu perguruan tinggi.

Keunggulan dari metode pendidikan jarak jauh antara lain:

1. Proses pembelajaran dapat dilakukan tanpa dibatasi oleh keharusan pengajar dan peserta didik untuk berada di ruang dan waktu yang sama.
2. Penggunaan teknologi komunikasi dan informasi sebagai media pembelajaran menimbulkan biaya yang lebih rendah

baik bagi penyelenggara pendidikan jarak jauh maupun peserta didik.

3. Materi ajar dan berbagai interaksi dalam bentuk tulisan yang dikemas secara digital memungkinkan peserta didik untuk dapat membaca kembali informasi yang tercatat di dalamnya.

Kelemahan dari metode pendidikan jarak jauh antara lain:

1. Minimnya kontak langsung antara pengajar dan peserta didik memperlambat proses terbangunnya relasi sosial dan nilai-nilai yang menjadi tujuan dasar dari pendidikan.
2. Rendahnya kontrol terhadap proses pembelajaran sebagai implikasi dari cara belajar mandiri yang menjadi titik berat dari pendidikan jarak jauh.
3. Keterbatasan teknologi komunikasi dan informasi yang tidak dapat menggantikan sepenuhnya proses komunikasi dan interaksi secara langsung yang terjadi dalam pendidikan konvensional. Sumber diambil dari internet (https://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan_jarak_jauh).

8.3 Penerapan Manajemen SDM dalam Pendidikan Jarak Jauh

Penyelenggaraan pendidikan jarak jauh wajib memiliki sumber daya dan akses terhadap sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik memiliki fungsi sebagai perancang program pembelajaran; penyusun (pengembang) bahan ajar dan media; prosedur bahan ajar dan media; penyebar luas (pengunggah) bahan ajar dan media; penulis soal, tugas, dan evaluasi hasil belajar; dosen pengampu mata kuliah; tutor; pembimbing praktik (pembimbing tugas akhir); dan penguji. Tenaga kependidikan meliputi pengelola di perguruan tinggi penyelenggara pendidikan jarak jauh (di wilayah jangkauan); administrator ujian; laboran (teknisi); pranata teknologi informasi

dan komunikasi; dan perpustakaan (Permendikbud Nomor 109 Tahun 2013, Pasal 9 Ayat 1-3).

Pembelajaran jarak jauh dalam sumber internet (<https://campus.quipper.com/kampuspedia/pendidikan-jarak-jauh-pjj>) terbagi menjadi 3 jenis yaitu:

1. Konferensi video dengan kelas dan pemberian pelajaran melalui panggilan konferensi atau seminar *online* (webinar) melalui aplikasi dan sejenisnya.
2. Pembelajaran asinkron, yaitu proses pembelajaran secara mandiri dengan tugas-tugas mingguan serta tenggat waktu yang diselesaikan oleh masing-masing peserta didik.
3. Jadwal terbuka, yaitu proses pembelajaran dengan pembatasan jadwal belajar yang tidak memiliki tenggat mingguan, sehingga peserta didik dapat fleksibel dalam mengikuti pembelajaran tanpa proses tatap muka.

Tabel 8.1. Sarana Prasarana Sekolah

Sarana Prasarana Sekolah	Daring	Luring
Sistem Pengelolaan Pembelajaran [<i>Learning Management System</i>].	✓	
Memiliki perangkat digital pendukung pembelajaran.	✓	
Memiliki koneksi Internet yang memadai.	✓	
Bahan ajar digital.	✓	
Bahan ajar cetak.		✓
Modul Belajar Mandiri Cetak.		✓
Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Jarak Jauh [RPPJJ].	✓	✓
Jadwal Pembelajaran Jarak Jauh.	✓	✓

(Sumber : <https://www.smpn4kra.sch.id/2021/01/manajemen-pembelajaran-jarak-jauh.html>)

Tabel 8.2. Sarana Prasarana Siswa

Sarana Prasarana Siswa	Daring	Luring
Memiliki perangkat digital pendukung pembelajaran.	✓	
Memiliki koneksi internet yang memadai.	✓	
Akses terhadap bahan ajar dan media ajar digital.	✓	
Ruangan belajar.	✓	✓
Modul belajar mandiri cetak.		✓
Jadwal pembelajaran jarak jauh dari sekolah.	✓	✓
Televisi dan/atau radio.		✓

(Sumber : <https://www.smpn4kra.sch.id/2021/01/manajemen-pembelajaran-jarak-jauh.html>)

Tabel 8.3. Sarana Prasarana Guru

Sarana Prasarana Guru	Daring	Luring
Memiliki perangkat digital pendukung pembelajaran.	✓	
Memiliki koneksi internet yang memadai.	✓	
Akses terhadap bahan ajar dan media ajar digital.	✓	
Ruangan belajar.	✓	✓
Modul belajar mandiri cetak.		✓
Jadwal pembelajaran jarak jauh dari sekolah.	✓	✓
Televisi dan/atau radio.		✓

(Sumber : <https://www.smpn4kra.sch.id/2021/01/manajemen-pembelajaran-jarak-jauh.html>)

Seiring kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang terus berkembang, metode pendidikan bermediasikan komputer dan internet khususnya, tidak lagi dianggap sebagai suatu teknologi eksperimental karena pendidikan tinggi perlu mempertimbangkan pertumbuhan peserta didik di era serba digital dan berbasis pengetahuan yang kompetitif ini. Pendidikan jarak jauh dapat melayani lebih banyak peserta didik sehingga diperkirakan sistem pendidikan ini akan terus berkembang di banyak lembaga pendidikan tinggi. Keberhasilannya akan turut ditentukan bukan hanya oleh ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi, melainkan juga oleh kualitas materi ajar, pengajar, peserta didik, metode pedagogi, interaksi yang dapat diakomodir, dan sistem pendukung lainnya yang dibangun oleh penyelenggara pendidikan jarak jauh (Lisa Marie, 2006).

Terlepas dari teknologi digital dapat mengatasi kendala jarak geografis dalam rangka terselenggaranya proses belajar-mengajar, namun ada komunikasi yang tidak dapat digantikan oleh penggunaan teknologi digital. Ada jenis komunikasi yang tetap mengharuskan komunikator dan komunikan duduk di ruangan yang sama dan berinteraksi satu sama lain. Bahkan teknologi layar video definisi tinggi atau hologram tiga dimensi tidak akan dapat menggantikan sepenuhnya komunikasi konvensional secara tatap muka. Dengan kata lain, pertemuan langsung tetap diperlukan dalam kondisi-kondisi tertentu, termasuk dalam proses belajar-mengajar. Itulah sebabnya metode pendidikan jarak jauh tidak akan menggantikan pembelajaran maupun komunikasi langsung dan secara pribadi. Pendidikan jarak jauh akan meningkatkan sistem pendidikan konvensional, namun tidak akan menghilangkannya (Cohen, Steven, 2012).

Sumber daya yang berkualitas antara lain ditunjukkan oleh kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Demikian halnya dengan kinerja guru yang mana

kinerja guru ini dapat dilihat dari dua sudut administrasi dan pengembangan profesi. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi, sehingga perlu di upayakan untuk meningkat kinerja faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi ini diantaranya ialah kinerja, kualitas kinerja dan motivasi kinerja (Sakban, Ifnaldi Nurmal, 2019).

Berkenaan dengan pendidikan jarak jauh ini maka banyak faktor yang bisa menjadi penghambat terlaksananya, diantaranya adalah tidak meratanya teknologi yang dimiliki antara madrasah unggulan dengan madrasah non unggulan, atau madrasah negeri atau madrasah swasta. Belum lagi kompetensi guru sebagai pengguna aplikasi-aplikasi pembelajaran berbasis *online* yang belum memadai, termasuk juga keterbatasan ekonomi untuk pembelian kuota internet, keterbatasan sarana dan prasana pendukung terlaksananya pembelajaran daring atau pembelajaran jarak jauh (Muhaemin & Mubarok, 2020).

Pendidikan jarak jauh (PJJ) sangat memerlukan fasilitas dan sistem teknologi yang baik. Dalam sistem PJJ tidak cukup dengan hanya menyiapkan infrastruktur berupa jaringan internet dan platform aplikasi. Ada tuntutan lain yang justru lebih sulit dari itu, yaitu kesiapan sumber daya manusia berupa pendidikan dan tenaga kependidikan. Hal ini bisa dilakukan dengan penyediaan dan penyebaran media-media seperti video pembelajaran interaktif dalam *Youtube*, aplikasi *software* PJJ yang mendukung proses pembelajaran, manual book bentuk pdf atau *e-book*, *e-learning* dan petunjuk penggunaan teknologi yang tersedia dan dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, Steven. 2012. *"Distance Learning and the Future of Education"*.
- Departement of Educational Leadership and Policy Studies. (1991). *Job Descriptions*. Temple University: Philadelphia.
- Fustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- <https://campus.quipper.com/kampuspedia/pendidikan-jarak-jauh-pjj>. Diakses 4 April 2023.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan_jarak_jauh. Diakses 4 April 2023.
- <https://saintpauljember.sch.id/pengumuman/pembelajaran-jarak-jauh/>. Diakses 11 April 2023.
- <https://www.smpn4kra.sch.id/2021/01/manajemen-pembelajaran-jarak-jauh.html>. Diakses 11 April 2023.
- Lisa Marie. 2006. *"Emerging Leadership Roles in Distance Education: Current State of Affairs and Forecasting Future Trend"* dalam Online Journal of Distance Learning Administration, Volume IX, Number III, Fall 2006. University of West Georgia: Distance Education Center.
- Muhaemin, M., & Mubarok, R. 2020. Upgrade Kompetensi Guru PAI Dalam Merespon Pembelajaran Jarak Jauh Dimasa Pandemi Covid-19. Al-Fikr: Jurnal Pendidikan Islam, 6 (2), 75–82. <https://doi.org/10.32489/alfikr.v6i2.80>.
- Permendikbud Nomor 109 Tahun 2013. *Permendikbud Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh Pada Pendidikan Tinggi*.
- Sakban, Ifnaldi Nurmal, R. bin R. 2019. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Alignment: Journal Of Administration And Educational Management*. 2. 1

UU Nomor 20 Tahun 2003. *Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional.*

UU Nomor 14 Tahun 2005. *Undang-undang Tentang Guru dan Dosen.*

UU Nomor 12 Tahun 2012. *Undang-Undang Tentang Pendidikan Tinggi.*

BAB 9

PENERAPAN TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN SDM DI SEKOLAH

Oleh Moh. Safii

9.1 Penerapan teknologi

Teknologi merupakan sesuatu yang sudah sangat familiar dalam kehidupan manusia saat ini. Teknologi telah membawa banyak perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek kehidupan seperti bidang pendidikan, kesehatan, komunikasi, transportasi, dan lain sebagainya. Dalam pendidikan, teknologi dapat membantu dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan siswa dengan lebih efektif dan efisien (Lestari & Ramadan, 2022). Salah satu contohnya adalah penggunaan e-learning atau pembelajaran online. E-learning memungkinkan siswa untuk belajar dengan lebih fleksibel dan mandiri tanpa harus terikat waktu dan tempat tertentu (Nurpratiwiningsih & Ervina, 2022). Selain itu, teknologi juga memudahkan guru dalam mengelola dan memonitor perkembangan siswa dengan menggunakan software manajemen pembelajaran.

Contoh penerapan teknologi dalam bidang pendidikan sebagai berikut.

a) Pembelajaran Online

Pembelajaran online atau e-learning telah menjadi salah satu teknologi yang sangat populer dalam pendidikan. Dalam pembelajaran online, siswa dapat mengakses materi pelajaran dan melakukan tugas-tugas secara mandiri melalui platform digital. Dalam e-learning, siswa dapat belajar secara fleksibel dan mandiri tanpa harus terikat waktu dan tempat tertentu.

Selain itu, e-learning juga memungkinkan siswa untuk mengulang materi pelajaran dan mengakses sumber belajar lainnya dengan lebih mudah dan cepat(Yang et al., 2022).

b) Software Manajemen Pembelajaran

Software manajemen pembelajaran juga merupakan teknologi yang dapat membantu guru dalam mengelola dan memonitor perkembangan siswa. Software manajemen pembelajaran memungkinkan guru untuk membuat jadwal pelajaran, dan melacak kinerja siswa secara real-time. Selain itu, software manajemen pembelajaran juga memungkinkan guru untuk berkomunikasi dengan siswa dan orang tua melalui platform digital(Chairunissa et al., 2021).

c) Augmented Reality dan Virtual Reality

Augmented Reality (AR) dan Virtual Reality (VR) merupakan teknologi yang dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan menarik bagi siswa. Dalam AR, siswa dapat menampilkan objek atau gambar secara virtual di dunia nyata melalui aplikasi di smartphone atau tablet. Sementara itu, dalam VR, siswa dapat merasakan pengalaman belajar yang lebih imersif dengan menggunakan headset VR. Teknologi AR dan VR dapat membantu siswa untuk memahami materi pelajaran dengan lebih baik dan memperkuat ingatan mereka(Duncan, 2022).

d) Keterampilan Digital

Penerapan teknologi dalam pendidikan juga dapat membantu siswa untuk mengembangkan keterampilan digital. Keterampilan digital seperti pemrograman, desain grafis, dan pengembangan website telah menjadi keterampilan yang sangat dibutuhkan di era digital saat ini. Oleh karena itu, penerapan teknologi dalam pendidikan dapat membantu siswa untuk memperoleh keterampilan

digital yang relevan dan dapat membantu mereka dalam menghadapi tantangan di masa depan(Safii et al., 2021).

Dalam penerapan teknologi walaupun membutuhkan investasi yang mahal, namun itu semua demi kebaikan bersama yang pada intinya organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Indikator kesuksesan implementasi teknologi adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana implementasi suatu teknologi berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan(Jaya, 2021). Beberapa indikator kesuksesan implementasi teknologi yang umum meliputi:

- a) Kepuasan pengguna - indikator ini mengukur sejauh mana teknologi yang diimplementasikan dapat memenuhi kebutuhan pengguna dan memperbaiki efisiensi dan produktivitas kerja(Widiasa, 2007).
- b) Peningkatan produktivitas - teknologi yang diimplementasikan seharusnya memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas organisasi atau perusahaan.
- c) Penghematan biaya - teknologi yang diimplementasikan seharusnya dapat membantu mengurangi biaya operasional organisasi atau perusahaan(Hardi Jansa et al., 2021).
- d) Tingkat adopsi - indikator ini mengukur seberapa banyak orang yang mengadopsi teknologi baru dan mulai menggunakannya secara rutin.
- e) Integrasi - indikator ini mengukur sejauh mana teknologi baru dapat diintegrasikan dengan sistem yang sudah ada di dalam organisasi atau perusahaan.
- f) Kesesuaian - indikator ini mengukur sejauh mana teknologi baru cocok dengan kebutuhan dan keinginan organisasi atau perusahaan.
- g) Keamanan - indikator ini mengukur sejauh mana teknologi yang diimplementasikan aman dan tidak membahayakan data atau sistem organisasi atau perusahaan.

h) ROI (Return on Investment) - indikator ini mengukur sejauh mana investasi pada teknologi dapat memberikan pengembalian investasi yang diharapkan.

Indikator kesuksesan implementasi teknologi dapat bervariasi tergantung pada jenis teknologi dan tujuan organisasi atau perusahaan yang diinginkan. Penerapan yang begitu penting dalam dunia pendidikan ialah pengelolaan administratif pegawai dengan bantuan teknologi (Fauzi, 2021). Ini menjadi titik penting karena pada institusi pendidikan kecakapan, integritas dan kedisiplinan pegawai menjadi roda penggerak sekolah untuk bergerak maju sesuai visi misi lembaga. Organ-organ dalam sekolah hendaknya bekerja keras untuk memajukan sekolah agar selalu unggul.

9.2 Pengelolaan data pegawai dengan teknologi

Pegawai di sekolah adalah bagian penting dalam menjalankan sistem pendidikan di Indonesia. Mereka terdiri dari guru, staf administrasi, dan staf kebersihan yang bekerja bersama-sama untuk menciptakan lingkungan belajar yang baik dan efektif bagi siswa. Namun, meskipun pekerjaan mereka sangat penting, pegawai di sekolah masih menghadapi sejumlah masalah yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dan kualitas sistem pendidikan secara keseluruhan.

Salah satu masalah utama yang dihadapi oleh pegawai di sekolah adalah keterbatasan sumber daya. Banyak sekolah di Indonesia masih mengalami keterbatasan dana, sehingga pegawai seringkali harus bekerja dengan fasilitas yang minim dan sumber daya yang terbatas (Pratiwi, 2020). Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka dan membatasi kemampuan mereka untuk memberikan layanan terbaik kepada siswa.

Masalah lain yang dihadapi oleh pegawai di sekolah adalah tekanan kerja yang tinggi. Beban kerja yang berat, batas waktu

yang ketat, dan tuntutan yang tinggi dari siswa, orang tua, dan atasan dapat membuat pegawai merasa stres dan kelelahan(Öz & Arastaman, 2022). Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka, kesehatan mental, dan kualitas pengajaran yang diberikan kepada siswa.

Selain itu, pegawai di sekolah juga sering menghadapi masalah konflik. Konflik dapat terjadi antara pegawai, dengan siswa atau orang tua, atau antara pegawai dengan atasan. Konflik ini dapat mempengaruhi hubungan kerja, kinerja, dan kesejahteraan pegawai, serta menciptakan lingkungan belajar yang tidak kondusif bagi siswa(Bandur et al., 2022).

Sedangkan masalah lain yang dihadapi oleh pegawai di sekolah adalah kurangnya peluang pengembangan diri dan kurangnya pengakuan atas prestasi mereka(Aturupane et al., 2022). Pegawai seringkali merasa tidak dihargai atau diabaikan, dan kurang mendapatkan peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang dapat mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan upaya dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, pengelola sekolah, dan masyarakat. Pemerintah dapat memberikan dukungan dana dan kebijakan untuk meningkatkan sumber daya dan kesejahteraan pegawai di sekolah(Jukić, 2022). Pengelola sekolah dapat memberikan pelatihan dan peluang pengembangan diri bagi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan bebas konflik. Masyarakat dapat memberikan dukungan dan apresiasi terhadap kinerja pegawai di sekolah, yang dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan mereka.

Diperlukan upaya dari berbagai pihak untuk mengatasi masalah ini dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai. Salah satu cara yang dapat diterapkan ialah penggunaan teknologi yang mengelola keseluruhan proses dan aktifitas pegawai di satuan sekolah(Yang et al., 2022). Dari kegiatan awal

sampai berakhir semau terpantau dari sistem. Sistem ini merupakan wujud dari teknologi yang memungkinkan bersikap objektif berbasis data sehingga akan memudahkan pimpinan untuk mengambil keputusan.

Data pegawai yang dikelola oleh sistem diantaranya.

a) Administratif pegawai

Administratif pegawai terkait dengan pengelolaan data dan dokumen yang berkaitan dengan pegawai, termasuk perekrutan, pemberhentian, penggajian, serta manajemen kinerja.

b) Manajemen sistem pendidikan

Poin kedua ini berisi tentang bagaimana pendidikan di sekolah dikelola dengan menggunakan sistem teknologi. Mulai dari hulu ke hilir, dari penerimaan siswa di setiap ajaran baru, proses pembelajaran, sampai pada tahap siswa tersebut menjadi alumni. Setiap rekam akademik tersimpan dalam database tunggal dan juga interaksi antara guru dengan sistem, siswa dengan guru juga terekam dalam database.

c) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja juga sangat penting di sekolah, karena dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Evaluasi kinerja penting dilakukan karena dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa (Sabariah, 2021). Evaluasi kinerja dapat membantu sekolah menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan, mengetahui kekuatan dan kelemahan kinerja guru, memperbaiki kualitas pengajaran, meningkatkan motivasi dan kinerja siswa, serta meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus dilakukan secara berkala dan secara teratur di sekolah.

9.3 Rekrutmen pegawai dan siswa dengan teknologi

Rekrutmen pegawai dengan teknologi merupakan sebuah metode baru dalam merekrut pegawai yang semakin berkembang dan populer di berbagai perusahaan. Pentingnya rekrutmen pegawai dengan teknologi dapat dilihat dari efisiensi yang dihasilkan. Teknologi seperti platform job posting online dan aplikasi pencarian pegawai dapat mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan dalam merekrut pegawai. Perusahaan tidak perlu lagi mengeluarkan biaya besar untuk memasang iklan lowongan pekerjaan di media cetak atau melakukan seleksi pegawai secara manual, yang dapat memakan waktu dan biaya yang cukup besar.

Selain itu, teknologi juga dapat membantu perusahaan dalam mencari pegawai yang tepat. Dalam merekrut pegawai, tidak hanya melihat kualifikasi dan pengalaman, tetapi juga nilai dan kepribadian yang sesuai dengan budaya perusahaan. Teknologi dapat membantu dalam melakukan seleksi dan memilah pegawai yang memiliki nilai dan kepribadian yang sesuai dengan budaya perusahaan.

Selain itu, teknologi juga dapat membantu dalam meningkatkan kualitas pegawai yang direkrut. Metode rekrutmen dengan teknologi dapat menjangkau calon pegawai dari berbagai daerah dan negara, yang memperluas basis potensial pegawai yang berkualitas. Perusahaan dapat menggunakan teknologi untuk memilih pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang beragam, yang dapat membawa keragaman ide dan sudut pandang yang diperlukan dalam organisasi.

Selain pegawai, penerapan teknologi di sekolah dapat diterapkan pada proses penentuan siswa baru di setiap ajaran baru. Proses penerimaan siswa di sekolah adalah sebuah proses yang penting untuk memastikan bahwa siswa yang akan belajar di sekolah tersebut adalah siswa yang tepat dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh

sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus memastikan bahwa proses ini dilakukan secara transparan dan objektif untuk memastikan bahwa semua siswa memiliki kesempatan yang sama untuk diterima di sekolah.

Sikap objektif adalah sikap yang mengutamakan keadilan dan ketepatan dalam memutuskan atau bertindak, tanpa dipengaruhi oleh pandangan pribadi atau emosi yang terlalu memihak. Sedangkan sistem adalah suatu rangkaian aturan, prosedur, dan standar yang digunakan untuk mengelola dan mengatur suatu organisasi atau kegiatan.

Kedua hal ini saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam penerapannya di berbagai bidang, termasuk dalam penerapan sistem. Sikap objektif yang diterapkan dalam suatu sistem akan membantu memastikan bahwa sistem tersebut berjalan dengan tepat dan adil. Dalam hal ini, sikap objektif akan membantu memastikan bahwa proses dalam sistem dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan bersama dan keadilan.

Sebaliknya, penerapan sistem yang baik dan efektif juga dapat membantu mendorong sikap objektif dalam suatu organisasi atau kegiatan. Misalnya, dengan mengadopsi sistem evaluasi kinerja yang objektif dan terukur, maka setiap pegawai atau anggota organisasi akan dinilai berdasarkan kinerja yang sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan. Hal ini akan membantu menghindari pengambilan keputusan yang didasarkan pada pandangan pribadi atau emosi, dan lebih mempertimbangkan kepentingan organisasi atau kegiatan secara keseluruhan.

Dalam hal penerapan sistem pendidikan, sikap objektif sangat penting dalam menentukan kebijakan pendidikan yang tepat, serta dalam menilai hasil dan kualitas pendidikan yang diberikan. Penerapan sistem evaluasi akademik yang objektif akan membantu menentukan kualitas dan tingkat kemampuan siswa secara akurat dan adil, dan akan memastikan bahwa keputusan-

keputusan yang diambil oleh sekolah atau instansi pendidikan berdasarkan pada kriteria yang tepat dan objektif.

9.4 Pelatihan dan pengembangan SDM dengan teknologi

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah suatu proses untuk meningkatkan kualitas, keterampilan, dan kompetensi pegawai agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien di dalam organisasi. Dalam era digital seperti saat ini, teknologi telah membawa dampak besar dalam bidang pelatihan dan pengembangan SDM.

Teknologi dapat mempercepat dan memperluas akses terhadap berbagai macam sumber daya pelatihan, seperti video tutorial, e-learning, platform online, dan lain sebagainya. Selain itu, teknologi juga dapat membantu pengembangan SDM dengan mengumpulkan data dan analisis untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam perencanaan dan pengembangan pegawai.

Dalam pelatihan, teknologi dapat digunakan untuk menyediakan akses pelatihan secara online dan fleksibel, sehingga pegawai dapat belajar kapan saja dan di mana saja sesuai dengan kebutuhan mereka. Pelatihan online dapat dilakukan dengan memanfaatkan platform e-learning yang memungkinkan para pegawai untuk mengikuti kursus atau pelatihan secara mandiri dengan materi yang telah disediakan. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk memperluas jangkauan pelatihan, sehingga dapat diakses oleh pegawai di berbagai lokasi yang berbeda.

Sementara itu, pengembangan SDM dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan dan menganalisis data pegawai, seperti data performa, data kinerja, dan data pengalaman kerja. Dengan teknologi, data pegawai dapat diolah dan dianalisis secara lebih cepat dan akurat, sehingga

perencanaan dan pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk mendukung kolaborasi dan komunikasi antar pegawai, sehingga mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan. Melalui teknologi, pegawai dapat terhubung dengan rekan kerja di lokasi yang berbeda, berbagi pengalaman, dan memperoleh umpan balik secara langsung. Hal ini dapat membantu mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan pegawai, serta memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi.

9.5 Evaluasi kinerja pegawai dengan teknologi

Evaluasi kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja ini dilakukan untuk mengevaluasi kualitas kinerja pegawai dan memberikan umpan balik terkait kinerja yang telah dilakukan. Dalam era digital seperti saat ini, teknologi dapat membantu proses evaluasi kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan efisien.

Salah satu manfaat teknologi dalam evaluasi kinerja adalah kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara otomatis. Dalam hal ini, perangkat lunak (software) evaluasi kinerja dapat membantu untuk mengumpulkan data kinerja secara otomatis dari berbagai sumber seperti laporan kinerja, proyek yang dikerjakan, dan catatan penggunaan perangkat lunak. Dengan cara ini, data kinerja dapat dikumpulkan dengan lebih akurat dan cepat daripada metode manual.

Setelah data kinerja terkumpul, teknologi juga dapat membantu dalam melakukan analisis data secara lebih efektif dan efisien. Berbagai perangkat lunak yang tersedia dapat membantu dalam melakukan analisis data dan memberikan hasil yang lebih akurat. Selain itu, analisis data yang dilakukan oleh perangkat lunak juga dapat membantu dalam mengidentifikasi tren kinerja, kekuatan, dan kelemahan yang terdapat pada pegawai.

Teknologi juga dapat membantu dalam memberikan umpan balik yang lebih cepat dan tepat. Dalam hal ini, perangkat lunak evaluasi kinerja dapat membantu dalam memberikan umpan balik secara otomatis setelah analisis data selesai dilakukan. Hal ini akan membantu dalam mempercepat proses evaluasi kinerja dan memberikan umpan balik kepada pegawai.

Selain itu, teknologi juga dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan pada kinerja pegawai. Perangkat lunak evaluasi kinerja dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan kinerja. Dalam hal ini, perangkat lunak akan memberikan informasi yang lebih terperinci mengenai area yang memerlukan perbaikan, serta memberikan rekomendasi yang dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka.

9.6 Penerapan kebijakan dan etika SDM dengan teknologi

Dalam era digital seperti saat ini, teknologi dapat membantu perusahaan dalam menerapkan kebijakan dan etika SDM dengan lebih efektif.

Pertama-tama, teknologi dapat membantu dalam menyebarkan kebijakan dan etika SDM secara lebih luas dan cepat. Perusahaan dapat menggunakan platform digital seperti intranet atau aplikasi mobile untuk menyebarkan kebijakan dan etika SDM ke seluruh pegawai dengan cepat dan mudah. Dalam hal ini, teknologi dapat membantu untuk memastikan bahwa setiap pegawai memahami dan mengikuti kebijakan dan etika yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selain itu, teknologi juga dapat membantu perusahaan dalam memantau dan menegakkan kebijakan dan etika SDM. Berbagai perangkat lunak (software) tersedia untuk membantu perusahaan dalam memantau dan menegakkan kebijakan dan

etika SDM seperti pengawasan waktu kerja, pengawasan aktivitas online, dan pengawasan penggunaan perangkat lunak. Dalam hal ini, teknologi dapat membantu perusahaan dalam memastikan bahwa pegawai mengikuti kebijakan dan etika SDM yang telah ditetapkan dan menghindari pelanggaran yang mungkin terjadi.

Selain itu, teknologi juga dapat membantu perusahaan dalam melakukan pelatihan etika SDM secara efektif. Berbagai perangkat lunak tersedia untuk membantu perusahaan dalam menyediakan pelatihan etika SDM secara online. Dalam hal ini, teknologi dapat membantu perusahaan dalam menghemat biaya dan waktu yang diperlukan untuk melakukan pelatihan secara tatap muka (Pujiastuti, 2021). Pelatihan yang disediakan secara online juga dapat membantu perusahaan untuk menjangkau pegawai di lokasi yang jauh dan memastikan bahwa setiap pegawai memahami dan mengikuti etika SDM yang telah ditetapkan.

Terakhir, teknologi juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengatasi pelanggaran etika SDM. Berbagai perangkat lunak tersedia untuk membantu perusahaan dalam mendeteksi pelanggaran etika SDM seperti pengawasan aktivitas online dan analisis data. Dalam hal ini, teknologi dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi pelanggaran etika SDM dengan cepat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi pelanggaran tersebut.

9.7 Indikator kesuksesan penerapan teknologi dalam bidang pendidikan

Indikator kesuksesan teknologi dalam dunia pendidikan adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana penggunaan teknologi berhasil meningkatkan kualitas pendidikan dan hasil belajar siswa. Beberapa indikator kesuksesan teknologi dalam dunia pendidikan yang umum meliputi:

- a) Peningkatan hasil belajar - teknologi yang digunakan harus dapat meningkatkan kemampuan siswa untuk memahami materi pelajaran dan meningkatkan nilai ujian atau tes.
- b) Peningkatan partisipasi siswa - teknologi yang digunakan harus dapat meningkatkan partisipasi siswa dalam proses pembelajaran.
- c) Efektivitas pengajaran - teknologi yang digunakan harus dapat meningkatkan efektivitas pengajaran dan membantu guru dalam menyampaikan materi pelajaran.
- d) Peningkatan keterampilan digital - teknologi yang digunakan harus dapat membantu siswa dalam memperoleh keterampilan digital dan persiapan untuk dunia kerja di masa depan.
- e) Kepuasan siswa dan guru - teknologi yang digunakan harus memuaskan siswa dan guru dalam penggunaannya.
- f) Peningkatan kualitas pembelajaran - teknologi yang digunakan harus dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan membantu siswa dalam mencapai tujuan pendidikan.
- g) Penghematan biaya - penggunaan teknologi dapat membantu mengurangi biaya operasional dalam proses pembelajaran dan administrasi.
- h) Integrasi - teknologi yang digunakan harus dapat diintegrasikan dengan sistem pembelajaran yang sudah ada di dalam sekolah.

9.8 Hambatan penerapan teknologi di sekolah

Meskipun teknologi dapat memberikan banyak manfaat bagi pendidikan di sekolah, ada beberapa hambatan yang mungkin dihadapi dalam menerapkan teknologi di lingkungan sekolah. Masih banyak sekolah yang menghadapi hambatan dalam mengimplementasikan teknologi dalam proses pembelajaran. Berikut adalah beberapa hambatan teknologi di sekolah:

Pertama, keterbatasan anggaran. Peningkatan teknologi dalam proses pembelajaran membutuhkan biaya yang cukup besar untuk membeli perangkat keras dan perangkat lunak yang dibutuhkan(Wijaya & Subekti, 2021). Namun, banyak sekolah yang memiliki anggaran yang terbatas, sehingga sulit untuk membeli teknologi terbaru dan memperbarui perangkat lama. Akibatnya, guru dan siswa harus mengandalkan perangkat lama yang sudah usang dan kurang efektif.

Kedua, kurangnya pelatihan dan keterampilan guru. Walaupun banyak guru memiliki pengetahuan dasar tentang teknologi, namun masih banyak guru yang kurang mendapatkan pelatihan dan keterampilan untuk mengimplementasikan teknologi dalam pembelajaran(Kurniawati & Pardimin, 2021). Keterbatasan pengetahuan dan keterampilan ini dapat menghambat kemampuan guru dalam menggunakan teknologi dengan efektif, sehingga penggunaannya dalam pembelajaran menjadi kurang optimal.

Ketiga, masalah ketersediaan infrastruktur dan konektivitas. Sekolah yang terletak di daerah pedesaan atau terpencil sering menghadapi masalah ketersediaan infrastruktur dan konektivitas. Sulitnya akses internet dan jaringan yang lambat dapat menghambat penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran. Selain itu, infrastruktur fisik seperti listrik dan kabel jaringan juga menjadi faktor penting dalam penggunaan teknologi.

Keempat, kurangnya dukungan dan pemahaman orang tua. Beberapa orang tua mungkin masih skeptis terhadap penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Mereka mungkin berpikir bahwa penggunaan teknologi akan mengurangi interaksi sosial dan mengganggu perkembangan emosional anak-anak. Kurangnya dukungan dan pemahaman dari orang tua dapat menghambat penggunaan teknologi dalam pembelajaran.

Kelima, masalah keamanan data dan privasi. Dalam penggunaan teknologi, keamanan data dan privasi menjadi hal

penting yang harus diperhatikan. Informasi pribadi siswa dan guru harus dilindungi dengan baik dari kebocoran atau penyalahgunaan data. Namun, tidak semua sekolah memiliki sistem keamanan yang memadai untuk melindungi data dan privasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aturupane, H., Glewwe, P., Utsumi, T., Wisniewski, S., & Shojo, M. 2022. The impact of Sri lanka's school-based management programme on teachers' pedagogical practices and student learning: evidence from a randomised controlled trial. *Journal of Development Effectiveness*, 14(4). <https://doi.org/10.1080/19439342.2022.2029540>
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. 2022. 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1). <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Chairunissa, C., Abdatisyah, K., Naqiyyah, R., & Prihantini, P. 2021. Layanan Pengelolaan Administrasi Peserta Didik di Sekolah Dasar di Masa Pandemi. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 4(3). <https://doi.org/10.31004/aulad.v4i3.171>
- Duncan, A. S. P. 2022. Augmented reality: Caribbean academic libraries of the future. *Library Hi Tech News*, 39(4), 11–14. <https://doi.org/10.1108/LHTN-01-2022-0003/FULL/PDF>
- Fauzi, A. 2021. MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(2). <https://doi.org/10.24235/jiem.v5i2.9107>
- Hardi Jansa, Happy Fitria, & Achmad Wahidy. 2021. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jambura Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.37411/jjem.v2i1.622>
- Jaya, S. 2021. Manajemen Perubahan di Sekolah. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2(2).
- Jukić, D. 2022. The role of teacher and organizational culture in school management. *Strategic Management*, 27(2). <https://doi.org/10.5937/straman2200009j>

- Kurniawati, N. B., & Pardimin, P. 2021. Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat Dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 3(3). <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i3.9120>
- Lestari, A. P., & Ramadan, Z. H. 2022. Profil Pengelolaan Perpustakaan di Sekolah Dasar. *Jurnal Imiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(1). <https://doi.org/10.23887/jipp.v6i1.43442>
- Nurpratiwiningsih, L., & Ervina, D. 2022. MANAJEMEN PENGELOLAAN KELAS SEKOLAH DASAR PADA MASA PANDEMI. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian*, 8(1). <https://doi.org/10.26740/jrpd.v8n1.p8-15>
- Öz, Ö., & Arastaman, G. 2022. School Principals' Opinions on Data-based School Management: A Case Study. *Participatory Educational Research*, 9(3). <https://doi.org/10.17275/per.22.58.9.3>
- Pratiwi. 2020. Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *EduTech*, 2(1).
- Pujiastuti, E. 2021. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.2022>
- Sabariah, S. 2021. Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(1). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1764>
- Safii, M., Setiawan, S., Syahri, M., & Nasih, A. M. 2021. Pelatihan Peningkatan Perpustakaan Sekolah sebagai Sumber Belajar bagi Lembaga Pendidikan NU Maarif Se Malang Raya. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 365–374. <https://doi.org/10.31849/DINAMISIA.V5I2.5242>
- Widiasa, I. K. 2007. Manajemen Perpustakaan Sekolah. *Jurnal Perpustakaan Sekolah*, 1(6).

- Wijaya, W. M., & Subekti, Z. M. 2021. Penerapan Aplikasi Database pada Kegiatan Manajemen Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 1(2). <https://doi.org/10.21831/jump.v1i2.42352>
- Yang, W., Pan, Y., & Liu, B. 2022. Application of Multimedia Technology in Middle School Education Management. *Journal of Internet Technology*, 23(1). <https://doi.org/10.53106/160792642022012301012>

BAB 10

KEPEMIMPINAN SDM DALAM PENDIDIKAN

Oleh Siti Fadjryana Fitroh

10.1 Pendahuluan

Dalam suatu kelompok dibutuhkan seorang pemimpin dalam menggerakkan sumber daya masyarakat yang terlibat, apalagi Lembaga pendidikan yang memiliki program atau kegiatan yang terstruktur maka dibutuhkan sekali seorang pemimpin guna mengarahkan dan membimbing. Seorang pemimpin adalah orang terpilih yang benar-benar memiliki kemampuan dalam mengatur dan mengarahkan sumber daya manusia yang ada didalamnya serta mampu representative terhadap kebutuhan lembaga guna mencapai tujuan. Adapun alasan mengapa seorang pemimpin diperlukan yakni : 1) dibutuhkan banyak orang sebagai figure pemimpin; 2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin dibutuhkan untuk mewakili kelompoknya; 3) sebagai tempat pengambil resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya; dan 4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Alasan tersebut dapat dijadikan dasar mengapa seorang pemimpin dibutuhkan apalagi di dalam dunia pendidikan atau lembaga sekolah.

Seseorang yang akan menjadi pemimpin dalam pendidikan akan mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan Bersama. Seorang pemimpin dalam lingkup pendidikan yakni kepala sekolah, dimana merupakan pimpinan tunggal yang memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam mengatur, mengelola dan

menyelenggarakan kegiatan di sekolah agar apa yang menjadi tujuan Lembaga atau sekolah dapat tercapai. Dalam menjadi pemimpin di pendidikan (kepala sekolah) dituntut memiliki profesionalitas yang tinggi sehingga kegiatan mengelola dan mengorganisasikan sekolah dapat dilaksanakan secara maksimal.

Dalam bab ini akan di bahas tentang kepemimpinan dalam pendidikan yang membahas tentang definisi dari kepemimpinan, tugas kepemimpinan, gaya atau tipe kepemimpinan; Manajemen strategi kepemimpinan; Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah di sekolah yang membahas tentang siapa itu kepala sekolah dan kriteria kepala sekolah, tugas dan fungsi kepala sekolah, isu-isu kepemimpinan kepala sekolah, dan konsep dasar kepemimpinan efektif di sekolah. Semua bahasan tersebut akan dibahas secara detail sehingga mempermudah pembaca memahami bab bahasannya.

10.2 Kepemimpinan Dalam Pendidikan

10.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Istilah pemimpin dan kepemimpinan memiliki kata dasar yang sama, tetapi mempunyai makna berbeda. Dalam istilahnya pemimpin lebih ditujukan pada seseorang yang akan memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu bentuk kemampuan yang dimiliki seseorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok anggotanya agar bekerja mencapai sasaran dan tujuan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan sifat pemimpin. Makna kepemimpinan bersifat aplikatif dan realistik.

Kepemimpinan atau *leadership* berkaitan dengan subjek pemimpin atau *leader* yang mempunyai tugas untuk memimpin. Kata *lead* dimaknakan dengan empat singkatan yaitu:

- a. *Loyalty* artinya kesetiaan bawahan kepada pemimpin;

- b. *Educate* artinya pemimpin di harapkan memberikan pendidikan kepada orang-orang yang dipimpinnya dan kepada masyarakat pada umumnya;
- c. *Advice* artinya pemimpin harus memberikan nasehat, masukan, pendapat dan konsep yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang dihadapi;
- d. *Discipline* artinya pemimpin harus disiplin dalam menjalankan tugas, peran, amanah dan kewajibanya.

Kepemimpinan merupakan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain, sebagai bawahannya maupun mitra kerja dan masyarakat dalam suatu lingkungan tertentu. Konsep kepemimpinan tidak hanya berlaku bagi seorang pemimpin yang memiliki bawahan, tetapi juga merupakan sifat yang dapat melekat pada individu yang memiliki jiwa kepemimpinan. Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam mengarahkan dan menggerakkan Lembaga mencapai tujuan serta menjalankan tugas yang tidak mudah.

Adapun definisi dari para tokoh yakni :

- a. Stephen P. Robbin (2006) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.
- b. Danim dan Suparno (2009) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin.
- c. Hasibuan (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan Lembaga.
- d. Effendi (2014) kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi dengan kemampuan untuk menyakinkan

orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- e. Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik seseorang maupun kelompok (bawahan) dalam hal mengarahkan maupun menggerakkan sebagai upaya bekerja secara bersama tanpa paksaan guna mencapai tujuan maksimal dari suatu lembaga.

10.2.2 Tugas Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terdapat proses interaksi antara pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan Bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi maupun mengkoordinasikan seluruh tugas dan jenis pekerjaannya. Pemimpin memiliki peran penting dalam kehidupan, baik sebagai individu, lingkungan keluarga masyarakat maupun kehidupan bernegara. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan visi dan misi Lembaga, tetapi juga kemampuan melibatkan seluruh lapisan organisasi atau Lembaga, anggota, masyarakat dalam berpartisipasi memberikan kontribusi positif dalam usaha mencapai tujuan yang menjadi sasaran target. Dalam hal ini di rangkum oleh James A.F Stonen yang menyatakan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kecakapan untuk bekerja sama dengan orang lain.
Oleh karena itu, ia harus mampu Menyusun tugas sekaligus membaginya secara proporsional dan professional agar

- tujuan yang telah ditetapkan dengan mudah dapat dicapai dengan sebaik mungkin;
- b. Bertanggung jawab penuh atas seluruh tugas dan kewajibannya, termasuk tugas dan kewajiban yang diberikan kepada bawahannya;
 - c. Memiliki kecerdasan dalam menentukan prioritas, membagi tugas kepada bawahannya, mengatur waktu pelaksanaan, mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi, mengawasi, mengevaluasi, dan menetapkan solusi bagi permasalahan yang dihadapi dengan cara, metode dan strategi yang tepat, efektif dan efisien;
 - d. Memiliki kemampuan konsepsional, analitis dan berwawasan ke depan dengan lebih baik;
 - e. Berwibawa atau karismatik, sehingga pengaruhnya kuat terhadap bawahannya;
 - f. Kekuasaan atau otoritas yang kuat sehingga mampu mempertahankan kedudukannya dan menjadi modal dalam memimpin. Wewenang yang dimiliki pemimpin dilindungi oleh konstitusi atau peraturan perundang-undangan sehingga pengambilan keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tidak mendapat gugatan dan masyarakat atau bawahannya;
 - g. Memiliki pengikut yang setia terhadap kepemimpinan dan kekuasaan atau wewenangnya;
 - h. Memiliki visi yang jelas artinya memiliki tujuan yang pasti serta ambisi kepemimpinan yang terukur secara rasional dalam konteks jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang;
 - i. Senantiasa mendambakan kesuksesan untuk semua masyarakat atau bawahannya artinya kesuksesan selalu untuk Bersama;
 - j. Tidak mengenal kata berhenti belajar dan menggali pengalaman untuk meningkatkan pengetahuan dan

pemahamannya tentang kepemimpinan agar keputusan yang diambilnya lebih bijaksana dan adil; dan

- k. Melakukan kaderisasi demi kelangsungan kepemimpinan yang akan datang.

Berdasarkan tugas dasar dari seorang pemimpin dalam menjalankannya fungsinya. Adapun yang perlu di ketahui dari sifat yang diharapkan dapat dimiliki seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai berikut:

- a. Adil yakni sifat utama dan penting dimiliki pemimpin yakni meletakkan segala sesuatu pada tempatnya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, dapat bekerja secara profesional, tidak memihak kepada individu ataupun kelompok tertentu dengan alasan yang tidak proporsional serta mampu mengambil keputusan secara bijak dan tidak diskriminatif;
- b. Cerdas yakni cerdas intelektual, emosional dan spiritual. Cerdas intelektual adalah memiliki kecakapan dan kecermatan dalam memikirkan permasalahan yang dihadapi sehingga dengan penuh kehati-hatian mampu memberikan solusi yang cepat dan tepat tanpa menimbulkan resiko yang lebih berat dan membahayakan kelangsungan hidup bawahan yang dipimpin cerdas emosional adalah kemampuan untuk menerima, menilai, dan mengelola serta mengontrol emosi dirinya dan lingkungan sekitarnya. Cerdas spiritual adalah kemampuan mengembangkan dirinya secara utuh melalui penciptaan kemungkinan untuk menerapkan nilai-nilai positif;
- c. Jujur yakni semua pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan dapat memberikan kemaslahatan bagi masyarakat atau bawahannya, serta dalam beberapa hal tertentu lebih transparatif agar tidak ada fitnah;

- d. Tegas yakni tidak ragu-ragu dalam mengambil keputusan demi kemaslahatan umum yang lebih kuat dibandingkan dengan kepentingan pribadi maupun kelompok;
- e. Terbuka yakni menyampaikan segala permasalahan tanpa direkayasa sehingga masyarakat mengetahui semua persoalan yang dihadapi seorang pemimpin dan turut serta memberikan sumbangan pemikiran, pendapat maupun harta benda demi tercapainya tujuan;
- f. Memiliki kemampuan persuasi yakni kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga bersedia kerjasama mencapai tujuan bersama; dan
- g. Konsisten menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya.

10.2.3 Gaya atau Tipe Kepemimpinan

Prinsipnya, gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari macam sudut pandang. Menurut Thoha (Andiwilaga, 2018) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap pemimpin memiliki gaya dalam memimpin, yang terbentuk atau muncul berdasarkan pengalaman dan budaya. Ada beberapa tipe kepemimpinan, di antaranya sebagai berikut:

a. Gaya Otokratis

Dalam kepemimpinan ini pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe otokratis sebagai berikut:

1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
 2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
 3. Menganggap bawahan sebagai alat semata;
 4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
 5. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya;
 6. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach, yang mengandung unsur paksaan dan punitive (bersifat menghukum)
- b. Gaya Militeristik
- Dalam kepemimpinan ini pemimpin bertindak senang dengan formalitas, pemimpin sering menuntut kedisiplinan yang tinggi dari bawahan untuk mencapai tujuannya. Ciri-ciri pemimpin yang bertipe militeristik sebagai berikut:
1. Lebih sering mempergunakan system perintah dalam menggerakkan bawahan;
 2. Bergantung pada pangkat dan jabatannya dalam menggerakkan bawahan;
 3. Menyenangi formalitas yang berlebih-lebihan
 4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
 5. Sukar menerima kritik dari bawahan;
 6. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan
- c. Gaya Paternalistik
- Dalam kepemimpinan ini pemimpin bertindak seolah-olah seorang bapak yang selalu mengarahkan anak-anaknya, terlalu melindungi bawahannya dan jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Ciri-ciri pemimpin yang bertipe paternalistik sebagai berikut:
1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
 2. Bersikap terlalu melindungi (overly protective);

3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan;
 4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
 5. Sering bersikap mahatahu;
- d. Gaya atau Model *Kontingensi Fieider*

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder. Dalam kepemimpinan ini pemimpin melihat bahwa kelompok efektif itu tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Terdapat tiga hal yang menentukan efektif tidaknya kepemimpinan yaitu: a) hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin; b) derajat struktur tugas; dan c) kedudukan kekuasaan pimpinan.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe kontingensi fielder sebagai berikut:

1. Hubungan interaksional yang harmonis antara atasan dan bawahan;
 2. Pembagian tugas dan kewajiban diikuti wewenang dan tanggung jawab yang jelas;
 3. Pemimpin yang kuat secara legal formal
- e. Gaya atau Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh William J. Reddin. Dalam kepemimpinan ini pemimpin mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang secara tidak langsung berhubungan dengan efektivitas

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe tiga dimensi sebagai berikut:

1. Menghubungkan gaya kepemimpinan dasar, efektif dan tidak efektif menjadi satu kesatuan;

2. Ketiga gaya tersebut didasarkan pada perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang (*people oriented*) dan berorientasi pada tugas (*task oriented*)

f. Gaya atau Model Kontinum

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Vroom dan Yetton. Dalam kepemimpinan ini pemimpin melakukannya berdasarkan dua macam kondisi utama dalam mengikutsertakan atau tidak mengikutsertakan bawahan membuat putusan. Dua kondisi tersebut adalah : a) tingkat efektivitas teknis di antara para bawahan; b) tingkat motivasi dan dukungan para bawahan. Berdasarkan kondisi tersebut, seorang pemimpin dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam hubungan dan pembuatan keputusan yakni sebagai berikut:

1. Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan keduanya rendah, gaya kepemimpinan yang dipilih adalah membuat keputusan sendiri (*make decision alone*);
2. Jika tingkat efektivitas teknik dan bawahan tinggi, tetapi tingkat motivasi dan dukungan bawahan rendah, gaya kepemimpinan yang dipilih adalah membuat putusan secara konsultatif (*consult*); pimpinan berkonsultasi dengan bawahan;
3. Jika tingkat efektivitas teknis dari bawahan rendah, tetapi tingkat motivasi dan dukungan bawahan tinggi, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah dengan mendelegasikan (*delegate*) atau melimpahkan kepada bawahan. Pemimpin membuat keputusan, kemudian melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan untuk melaksanakannya; dan
4. Jika tingkat efektivitas teknis dan tingkat motivasi dukungan bawahan tinggi, gaya kepemimpinan yang

sesuai adalah membuat putusan Bersama (*share decision*). Pemimpin Bersama bawahan membuat putusan secara bermusyawarah.

g. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam kepemimpinan ini pemimpin cenderung pasif, bebas berkehendak. Dimana pemimpin membiarkan orang lain mengambil keputusan.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe *laissez faire* sebagai berikut:

1. Tidak terdapat kejelasan aturan dan para anggota dengan bebas mengungkapkan keinginan masing-masing;
2. Tidak terdapat hierarki struktural, atasan-bawahan;
3. Pembagian tugas tidak jelas dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional ataupun struktural;
4. Pemimpin hanya mengambil sedikit tugas dan tanggungjawab, sedangkan bawahannya memikul tugas dan kewajiban yang banyak karena dianggap mampu melaksanakan tugas yang dibebankan; dan
5. Pemimpin melepas tanggung jawab ke bawahannya dan jarang berkomunikasi dengan bawahannya.

h. Kepemimpinan yang Demokratis

Dalam kepemimpinan ini pemimpin menerapkan prinsip partisipatif. Pemimpin memiliki keterbukaan terhadap kritik dan masukan dari siapapun, selama sesuai dengan tujuan dan kemaslahatan Bersama.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe demokratis sebagai berikut:

1. Mengembangkan kreativitas kepada bawahannya;
2. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
3. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan Bersama;

4. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi;
5. Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya;
6. Mengembangkan regenerasi kepemimpinan;
7. Perluasan kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan; dan
8. Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha Bersama.

i. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan ini pemimpin dapat menciptakan suasana yang memotivasi berdasarkan analisis emosional, identifikasi dengan visi, dan gaya pengikutnya.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe karismatik sebagai berikut:

1. Memiliki kewibawaan alamiah;
2. Memiliki banyak pengikut;
3. Daya Tarik yang metafisikal (kadang-kadang irasional) terhadap para pengikutnya;
4. Terjadi ketidaksadaran dan irasional dari tindakan pengikutnya;
5. Tidak dibentuk oleh factor eksternal yang formal, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan dan sebagainya; dan
6. Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dirinya misalnya fisik, ekonomi, kesehatan dan ketampanan.

j. Partisipatif

Dalam kepemimpinan ini pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan Lembaga.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe partisipatif sebagai berikut:

1. Keterlibatan bawahan dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai pemimpin;
2. Memberi seperangkat aturan dalam menentukan ragam dan banyaknya putusan dalam situasi berlainan;
3. Mengandalkan pemimpin dalam menyesuaikan dirinya dengan situasi yang berlainan

10.3 Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan

Banyaknya persoalan pendidikan bermula pada kemampuan manajerial yang tidak tepat, menempatkan sesuatu bukan pada tempatnya, dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya. Oleh sebab itu dibutuhkan langkah yang tepat dan strategis dalam manajemen atau menanganinya sehingga kritik terhadap pendidikan semakin menemukan relevansinya. Dengan strategi yang tepat dalam manajemen pendidikan dapat menciptakan pendidikan menjadi berkualitas, efektif dan relevan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga memahami konsep strategi dalam konteks manajemen menjadi satu keharusan.

Menurut Rochaety (2010) strategi adalah satu kesatuan rencana organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan arah organisasi yang ingin di capai. Manajemen strategi berarti mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dengan menetapkan tujuan, rencana, dan tindakan untuk mencapai tujuan. Jadi dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu strategi sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya yang ada, baik fisik maupun nonfisik dengan mengkaji dan menganalisis factor lingkungan yang mendukung operasionalisasi strategi.

Pada dasarnya, manajemen strategi memiliki kerangka kerja yang terdiri atas empat komponen. *Pertama*, melakukan pengamatan terhadap lingkungan, pengamatan disini turun langsung di lapangan untuk melihat masalah dan mendefinisikan masalah dengan mengetahui apa factor yang menjadi penyebabnya. *Kedua* perumusan strategi, setelah masalah dan factor penyebab diketahui maka perumusan strategi dilakukan untuk menentukan Langkah kerja sekaligus meramalkan factor pendukung strategi yang dijalankan ke depannya. *Ketiga* mengimplementasikan strategi yaitu melaksanakan strategi. *Keempat* melakukan evaluasi dan pengendalian. Dengan cara melakukan analisis SWOT (*strengths, weaknes, opportunities* dan *threats*). Analisis SWOT yaitu akativitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar system. Analisis SWOT digunakan untuk menguji seberapa efektif perfoma sebuah institusi dalam melaksanakan program pengembangan sehingga membantu untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, membangun peluang dan mereduksi ancaman.

Adapun Langkah-langkah yang dapat digunakan dalam menentukan rencana strategis antara lain:

- a. Melakukan analisis terhadap kondisi lingkungan yang akan dituju. Pemimpin harus mampu melakukan pengkajian terhadap masa depan rencana yang digagas, harus mampu diukur dengan kemampuan dalam mencapai. Jadi pemetaan terhadap rencana harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki;
- b. Perlu dikembangkan alat-alat pendukung yang menyebabkan organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan yang telah digariskan. Alat bisa berupa ,aterial maupun immaterial;

- c. Mengembangkan struktur organisasi. Dapat dilakukan dengan cara pembagian kerja berdasarkan bidang masing-masing
- d. Melakukan perekrutan terhadap anggota yang memiliki kemampuan atau keterampilan yang lebih dalam mencapai tujuan
- e. Memberikan perhatian terhadap persoalan yang mungkin terjadi di luar persoalan operasional harian atau aktivitas teknis
- f. Melakukan evaluasi strategi-strategi tertentu guna mengadakan perubahan-perubahan yang di anggap perlu.

Dalam mengembangkan lembaga sekolah agar dapat berkualitas membutuhkan berbagai macam strategi dan pendekatan. Merencanakan, mengatur, merumuskan, dan menentukan strategi harus didasarkan pada pengkajian yang matang tentang kondisi objektif suatu lembaga kependidikan. Kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut:

- a. Visi dan symbol. Dalam membuat visi dan symbol harus dikomunikasikan kepada semua warga sekolah sehingga semuanya memiliki pemahaman yang sama dan utuh dan melaksanakannya secara kolektif kolegal.
- b. *Management by walking about* merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi. Dalam mewujudkan visi sekolah dan menunjukkan kinerjanya harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan situasi dan kondisi.
- c. *For thr kids* (untuk anak-anak). Pemimpin harus membangun kedekatan terhadap peserta didik, guna meningkatkan motivasi dan semangat belajarnya.
- d. Autonomi, pengalaman dan dukungan yang membangkitkan terhadap kegagalan. Pemimpin harus mendorong inovasi di

antara stafnya dan siap terhadap kegagalan yang mungkin terjadi dalam melakukan inovasi.

- e. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin perlu menciptakan keharmonisan sebagai komunitas di antara siswa, orangtua, guru, staf maupun masyarakat pendukung.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas dan antusiasme.

Dalam perspektif tanggung jawab sebagai pimpinan, kepala sekolah dituntut dapat memaksimalkan seluruh potensinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan sekolah yang efektif, produktif, mandiri dan akuntabel. Secara khusus seorang kepala sekolah harus memperhatikan beberapa hal dalam mencapainya yakni :

- a. Mengkomunikasikan visi sekolah secara utuh

Visi merupakan aspek penting dalam menentukan masa depan sekolah akan diorientasikan kemana. Visi di buat mengarah pada kemajuan dan kemandirian artinya segala program dan kebijakan sekolah harus diarahkan seutuhnya pada pencapaian visi. Sehingga dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki wawasan yang luas dan berkompeten dalam merumuskan dan membawa sekolah sesuai dengan napa yang divisikan. Setelah visi sekolah dirumuskan dengan baik, selanjutnya kepala sekolah harus mengkomunikasikan pada semua warga sekolah termasuk orangtua siswa dan masyarakat. Dalam mengkomunikasikan berarti mensosialisasikan cita-cita sekolah yang ingin diwujudkan di masa depan sehingga semua komponen memiliki pemahaman yang sama tentang orientasi sekolah dan untuk Bersama-sama melibatkan dirinya dengan penuh perasaan memiliki dan bertanggung jawab mewujudkan.

b. Memberdayakan staf

Merupakan bagian dari Langkah strategis dalam memperbaiki kinerja organisasi karena mampu mendorong keterlibatan pegawai dalam mengambil keputusan dan tanggung jawab. Menurut Mulyasa (2012) tiga hal dalam memberdayakan staf dan membuat nyaman dengan dirinya sebagai berikut:

1. Memberikan apresiasi yakni memberikan pujian obektif kepada staf terhadap usaha yang telah dicapainya;
2. Melakukan pendekatan yaitu memberikan semangat kepada stafnya untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik
3. Memberikan perhatian yaitu dalam memberdayakan stafnya harus memberikan perhatian penuh terhadap apa yang mereka bicarakan maupun terhadap apa yang menjadi pekerjaan mereka

Pengembangan guru dan staf mencakup perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompetensi dan penilaian.

c. Mengembangkan peserta didik

Kebutuhan utama peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Pengembangan disini adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluar sekolah. Semua fasilitas yang dimiliki sekolah harus diarahkan untuk mengembangkan peserta didik dalam proses belajarnya

d. Melibatkan orangtua dan masyarakat

Keterlibatan disini sebagai bentuk upaya partisipatif dalam pengembangan sekolah. langkah yang dapat dilakukan dalam mendorong partisipasi orangtua dan masyarakat dalam pengembangan sekolah yakni 1) reorientasi kearah hubungan yang lebih efektif dengan masyarakat melalui

pembangunan koalisi dan jaringan komunikasi; 2) peningkatan rasa tanggung jawab masyarakat untuk pembangunan mereka sendiri dan peningkatan kesadaran mereka akan kebutuhannya, masalah mereka, kemampuan mereka dan potensi mereka; 3) memperlancar komunikasi antar berbagai potensi lokal sehingga masing-masing dapat lebih menyadari perspektif partisipasi lain; 4) penerapan prinsip tertentu yaitu tentang hidup, belajar merencanakan dan bekerja Bersama-sama dengan yang lainnya

e. Memberikan penghargaan dan insentif

Dalam hal ini merupakan bentuk strategi mendorong semangat bekerja. Guru akan meningkat etos kerjanya dan menambah kompetensi dan profesionalitasnya serta menumbuhkan minat dan semangat belajar peserta didik.

f. Mengembangkan kurikulum dan pembelajaran

Era desentralisasi pendidikan, pemerintah memberikan kewenangan pada sekolah dalam mengembangkan kurikulum, yang terpenting tetap mengacu pada standar yang ditetapkan pemerintah yakni standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses dan standar penilaian. Kurikulum menjadi salah satu indikator dalam menentukan keberhasilan kinerja suatu pendidikan. Sehingga dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran harus dikelola dengan baik dan bersifat kontekstual. Semakin baik kurikulum yang dikembangkan dan dilaksanakn akan meningkatkan keberhasilan sekolah dan prestasi peserta didik.

g. Manajemen keuangan dan pembiayaan

Manajemen pembiayaan adalah kegiatan merencanakan, menerima, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan keuangan yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran kegiatan pendidikan. Peran kepala sekolah menjadi penting untuuk mencapai tujuan pendidikan, baik secara kuantitatif

dan kualitatif. Pembiayaan pendidikan dapat bersumber pada hal yang tertuang dalam APBN, sumbernya adalah:

1. Pendapatan negara dari sektor pajak
2. Pendapatan negara dari sektor non pajak (migas dan nonmigas)
3. Keuntungan dari ekspor barang dan jasa
4. Usaha-usaha negara lainnya termasuk saham di BUMN
5. Bantuan dalam bentuk hibah dan pinjaman.

h. Pendayagunaan sarana dan prasarana

Merupakan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah yang secara langsung maupun tidak langsung dipergunakan untuk menunjang kelancaran proses pendidikan. Sarana dan prasara pendidikan dapat berupa gedung sekolah, ruang kelas, meja, kursi, laboratorium, perpustakaan, maupun media pembelajaran, taman sekolah, halaman, kebun sekolah dan lainnya. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan manajemen yang baik terhadap sarana dan prasarana sekolah, mulai dari perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, pemeliharaan dan pengawasan agar tujuan pendidikan sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien

10.4 Efektifitas Kepimpinan Kepala Sekolah di Sekolah

10.4.1 Pengertian dan Kriteria Kepala Sekolah

Secara etimologi, kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kepalasekolahan. Istilah kepalasekolahan artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Adapun sebutan lain dari kepala sekolah adalah administrasi sekolah, pimpinan sekolah dan manager sekolah. Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” dapat diartikan bahwa “kepala” adalah ketua atau

pemimpin organisasi atau Lembaga. Sedangkan “sekolah” berarti lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau Lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.

Menurut Wahjosumidjo (2002) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan siswa menerima pelajaran. Sementara Rahman, dkk (2006) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan Bersama.

Adapun kriteria seorang guru yang dapat di kualifikasikan menjadi kepala sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah atau kepala madrasah disebutkan beberapa dimensi kompetensi kepala sekolah atau kualifikasi kepala sekolah/madrasah yang terdiri atas kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Kualifikasi umum sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun

- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-Kanak/ Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh Yayasan atau Lembaga yang berwenang.

Adapun kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Kepala taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA) adalah sebagai berikut:
 - 1. Berstatus sebagai guru TK/RA
 - 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA
 - 3. Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- b) Kepala sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
 - 1. Berstatus sebagai guru SD/MI
 - 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI
 - 3. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- c) Kepala sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:
 - 1. Berstatus sebagai guru SMP/MTs
 - 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs
 - 3. Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- d) Kepala sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:
 - 1. Berstatus sebagai guru SMA/MA
 - 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA

3. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- e) Kepala sekolah menengah kejuruan/madrasah Aliyah kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :
1. Berstatus sebagai guru SMK/MAK
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK
 3. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- f) Kepala sekolah dasar luar biasa/sekolah menengah pertama luar biasa/ sekolah menengah atas luar biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
1. Berstatus sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB
 3. Memiliki sertifikat kepala SDLB/SMPLB/SMALB yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- g) Kepala sekolah Indonesia luar negeri adalah sebagai berikut:
1. Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah
 2. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan
 3. Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh Lembaga yang ditetapkan pemerintah
- Adapun dimensi kompetensi kepala sekolah atau kepala madrasah adalah sebagai berikut:
- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas sekolah/madrasah
 - b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
 - c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah

- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
 Dari segi kepribadian sebagai kepala sekolah harus memiliki bakat dan minat jabatan sebbagai pemimpin pendidikan yang mampu melakukan hal sebagai berikut :
 - a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
 - b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
 - c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber data sekolah/madrasah secara optimal
 - d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
 - e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovartif bagi pembelajaran peserta didik
 - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
 - g. Dari segi manajerial mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

10.4.2 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas utama kepala sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Memimpin dan mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau Lembaga, dan menjadi juru bicara kelompok
- b. Meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik

- c. Mengingatn tujuan akhir dari perubahan
- d. Membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antar pihak yang berkaitan
- e. Menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan

Adapun fungsi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah memperhatikan dan mempraktikan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan sekolah yaitu sebagai berikut:

- a. Memperlakukan semua bawahannya dengan cara yang sama sehingga tidak terjadi diskriminasi
- b. Memberikan sugesti atau saran kepada para bawahan dalam melaksanakan tugas seperti guru, staf, dan siswa dalam rangka memelihara, bahkan, meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing
- c. Bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, siswa baik berupa dana, perawatan, waktu, maupun suasana yang mendukung
- d. Katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan
- e. Menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah
- f. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada setiap bawahannya yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya

Menurut Dirawat, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan dalam dua bidang sebagai berikut :

a. Bidang administrasi

Dalam bidang ini tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan bidang Garapan pendidikan sekolah, meliputi pengelolaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana dan hubungan sekolah masyarakat.

1. Pengelolaan pengajaran, merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain :
2. Pengelolaan kesiswaan yakni perencanaan dan penerimaan murid baru, pembagian murid atas tingkat, kelas atau kelompok, perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya
3. Pengelolaan kepegawaian. Termasuk dalam bidang ini adalah menyelenggarakan urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembaginan tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan serta penerapan kode etik jabatan
4. Pengelolaan keuangan, menyangkut masalah gaji guru dan staf sekolah, penyelenggaraan otorisasi sekolah, uang sekolah, usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan

5. Pengelolaan sarana-prasarana, menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat materai sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi ruangan dan halaman sekolah, lapangan tempat bermain, kebun, meuble sekolah, alat-alat permainan, dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah dan alat-alat komunikasi.
 6. Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat, termasuk orang tua murid, dan dapat menciptakan kerja sama antara sekolah-rumah dan Lembaga-lembaga social.
- b. Bidang supervisi
- Dalam bidang ini tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pembinaan guru untuk perbaikan pengajaran. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain:
1. Membimbing guru agar mereka memahami secara jelas tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dan tujuan-tujuan
 2. Membimbing guru agar mereka memahami lebih jelas tentang persoalan dan kebutuhan murid
 3. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakatnya dan mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya

4. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar untuk mencapai tujuan sekolah

10.4.3 Isu-isu Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah orang yang sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah. Kepala sekolah memegang posisi yang sangat strategis dalam menciptakan pendidikan, apakah dapat dilaksanakan secara efektif atau justru akan menjadi sekolah ketertinggalan atau bahkan gagal dalam melaksanakan proses pendidikan mencapai tujuannya. Sehingga dalam hal ini kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab membutuhkan kemampuan lebih yang didukung dengan kualifikasi akademik dan kompetensi yang dipersyaratkan sehingga pengelolaan sekolah dapat dilakukan secara professional. Namun, dalam pelaksanaan terdapat beberapa isu-isu yang hampir selalu menjadi bahan pembicaraan diantaranya :

- a. Pengangkatan kepala sekolah

Standar pengangkatan kepala sekolah telah ditentukan secara jelas dalam PP nomor 13 tahun 2007 bahwa kepala sekolah harus memiliki kualifikasi akademik dan standar kompetensi yang utuh. Hal tersebut dijadikan standar karena tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sangatlah besar. Jika hal tersebut sesuai maka kepala sekolah dapat bekerja secara profesional sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak menjadi kontroversi. Hal ini juga didukung oleh Permendiknas nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah menegaskan tentang standar dalam menyiapkan, menilai kinerja, serta mengembangkan keprofesian kepala sekolah/madrasah.

Dalam konteks desentralisasi pendidikan, pengangkatan kepala sekolah menjadi wewenang kepala daerah (bupati/walikota). Yang perlu disimak adalah dalam pengangkatan kepala sekolah, kepala daerah sering kali mengabaikan peraturan (PP nomor 13 tahun 2007 dan permendiknas nomor 28 tahun 2010) sebagai payung hukum yang ditentukan. Saat ini sering di alami oleh beberapa tempat pengangkatan kepala sekolah lebih merupakan transaksi politik kepala daerah, yang membalas jasa orang-orang yang dianggap telah berkontribusi dalam kemenangan kepala daerah sewaktu pilkada. Pengangkatan kepala sekolah dilakukan terhadap orang-orang terdekat, yang dianggap dapat memberikan dukungan dan memperkuat posisi kekuasaan. Dalam konteks ini disayangkan bahwa tidak lagi memperhatikan aspek prestasi, manajerial, kepribadian, integritas, loyalitas atau aspek yang menjadi kriteria pengangkatan kepala sekolah.

Hal tersebut terjadi karena kepala daerah belum memiliki visi dan pemahaman yang sama dalam membangun pendidikan daerah dan nasional. Suatu daerah dapat maju jika memperhatikan kemajuan pendidikannya, sehingga pendidikan dapat berkualitas jika dalam pengangkatannya dilakukan secara selektif, menguji kriteria dan standar kelayakan. Jika tidak memperhatikan standar yang ada, maka akan dapat berdampak pada jalannya program pengembangan sekolah, merumuskan program pengembangan inovasi baru pun tidak dapat dilakukan dengan baik.

Dalam mengantisipasi hal itu terjadi maka dibentuklah Lembaga khusus yakni Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) secara merata di berbagai daerah. Lembaga tersebut berdiri atau ada memiliki tujuan untuk mengontrol dilakukannya

pengangkatan kepala sekolah mulai dari perekrutan, pembinaan hingga pemberdayaan kepala sekolah sesuai dengan permendiknas nomor 20 tahun 2010. Keuntungan diadakannya Lembaga tersebut maka pengangkatan kepala sekolah lebih transparatif dan berkompetitif dengan mengutamakan sumber daya manusia dengan kompetensi yang tinggi.

b. Sumber daya manusia dan manajemen sekolah

Dalam hal ini merupakan bagian dari aspek kemampuan yang dibutuhkan kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sekolahnya. Sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai dan mumpuni, sehingga SDM yang akan ditunjuk sebagai kepala sekolah dapat merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan dan mengevaluasi program-program pengembangan sekolah dengan baik. Sumber daya kepala sekolah yang tinggi ditandai dengan adanya penguasaan standar kompetensi yang dipersyaratkan, baik kompetensi kepribadian dan social, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan dan supervise sekolah. Dengan adanya kompetensi tersebut dapat membawa keprofesionalitas seorang kepala sekolah. Dengan profesionalitas yang dimiliki maka dapat menciptakan sekolah efektif dan efektivitas ini yang menjadi target utama kepala sekolah dalam melakukan berbagai kinerja sekolah. Hal ini yang akan mampu menciptakan pendidikan yang bertumpu pada penguatan proses dan penciptaan hasil yang berkualitas.

c. Mutasi kepala sekolah

Pentingnya pemerintah mengambil kebijakan peningkatan kualitas manusia dan kualitas sekolah dengan melakukan mutasi. Mutasi kepala sekolah dilakukan dengan tujuan dapat meningkatkan pemerataan pendidikan pada

tingkat daerah dengan memindahtugaskan kepala sekolah pada satuan pendidikan yang dianggap setingkat atau sederajat.

Mutasi kepala sekolah akhir-akhir ini sering mendapat sorotan dari masyarakat. Kebijakan mutasi sejatinya dilakukan untuk pemerataan pendidikan dan peningkatan kualitas kepala sekolah dalam memberikan pelayanan terhadap kebutuhan pembelajaran siswa dan warga sekolah, justru dipolitisasi dan menjadi ajang bisnis. Dimana oknum pejabat menjadikan isu ini sebagai bahan yang dapat diuangkan, kepala sekolah ingin dipindahlan atau tidak ingin dipindahkan perlu menyeter sejumlah uang.

Dalam hal ini kebijakan mutasi kepala sekolah harusnya di dasarkan pada analisis kebutuhan dan pertimbangan secara cermat. Mutasi yang baik harus memenuhi kriteria pedagogik, psikologis, beban kerja dan jarak tempuh. Namun, jika mutase kepala sekolah dilakukan tanpa pertimbangan matang, maka akan banyak memunculkan masalah social baru yang justru akan semakin memperburuk dunia pendidikan. Berdasarkan isu di atas terdapat pertimbangan dalam pengambil keputusan mutasi. Pemerintah hendaknya menggunakan pertimbangan sebagai berikut : 1) melibatkan unsur siswa, guru dan masyarakat dalam memberikan kriteria kebutuhan sekolah yang beragam; 2) menggunakan prinsip transparasi dinyakini akan membangun perilaku transparan bagi kepala sekolah yang diangkat; 3) menggunakan kriteria yang jelas dengan mengedepankan kompetensi perjenjangan, manajerial dan penguasaan teknologi informasi, figuritas dengan memperhatikan track record individu, kebutuhan kolektif warga sekolah dan prestasi besar yang pernah dicapai.

10.4.4 Konsep Dasar Kepemimpinan Efektif di Sekolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah berperan dalam efektivitas sekolah atau Lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya pendidikan di sekolah, mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, kurikulum, hingga setiap peluang kerjasama dari luar sekolah. Pengelolaan yang baik terhadap semua unsur di atas akan melahirkan kepemimpinan yang efektif sehingga visi dan misi sekolah akan tercapai sesuai dengan harapan, demikian pula keluaran pendidikan akan berhasil dalam kehidupan. Kepemimpinan kepala sekolah akan efektif jika di sekolah setiap pekerjaan dikerjakan secara tim.

Kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengrti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan pada pencapaian prestasi akademik dan non akademik. Pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan factor-faktor potensi bagi ketercapaian tujuan sekolah. Pemimpin pendidikan, kepala sekolah efektif harus mampu menunjukkan kemampuannya dalam mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan siswa dalam mencapai prestasi yang maksimal (depdiknas, 2007). Oleh karena itu harus mampu meningkatkan kemaampuan dibidang pengelolaan.

- a. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan
- b. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru
- c. Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Instructional Leader (Kepemimpinan Pembelajaran)
- d. Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator Pendidikan

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. 2014. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bandung :Pustaka Setia
- Andang. 2014. Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah. Malang: Ar-ruzz media.
- Arifin. 2008. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi. Yogyakarta :Aditya Media
- Bafadal, Ibrahim. 2003. Manajemen Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Depdikans. 2000. Panduan Manajemen Sekolah. Jakarta : Dirjen Dikdasmen
- Depdikans. 2003. Manajemen Peningkatan mutu Nerbasis Sekolah. Jakarta: Ditjen pendidikn Dasar dan Menegah
- Mulyasa. 2002. Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung : Rema Rosdakarya.

BAB 11

EVALUASI KINERJA SDM

Oleh Andi Saddia

11.1 Pengertian evaluasi kinerja SDM

Evaluasi adalah usaha dalam mengidentifikasi suatu proses kegiatan yang telah terjadi. Kata “Evaluasi” tersebut merupakan istilah yang diadaptasi dari Bahasa Inggris, yaitu “*evaluation*”. Secara etimologi kata “*Evaluation*” berasal dari kata “*value*” yang memiliki arti nilai. Selanjutnya, dari kata nilai tersebut penggunaan istilah evaluasi disepadankan dengan kata “penilaian”. Hal ini selaras dengan pendapat Nurkencana (1983) yang mengatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan berkenaan dengan proses untuk menentukan nilai dari suatu hal.

Suatu proses kegiatan yang didesain menggunakan instrumen dalam mencari, mengidentifikasi serta menyediakan informasi terhadap kondisi atau keadaan suatu objek disebutkan juga sebagai proses evaluasi. Keadaan dan kondisi suatu objek tersebut direkam dan dicatat menjadi sebuah data (informasi) yang kemudian dianalisis untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kegiatan yang kemudian akan dilakukan. Evaluasi tersebut dilakukan sebagai acuan dalam menarik kesimpulan atau tindak lanjut terhadap kegiatan yang telah terjadi. Adanya kesesuaian dan perbedaan hasil kegiatan yang diharapkan sebelumnya dapat teridentifikasi dengan melakukan proses evaluasi.

Kinerja merupakan hasil kerja, prestasi kerja dan *performance* secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tanggung jawab

yang diberikan dalam waktu tertentu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata “kinerja” diartikan sebagai : 1) sesuatu yang dicapai seorang pegawai, 2) prestasi yang diperlihatkan oleh seorang pegawai, 3) kemampuan kerja oleh seorang pegawai. Menurut Samsudin (2005: 159) mengatakan bahwa kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan peraturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam waktu yang ditetapkan.

Kinerja disebutkan sebagai hasil kegiatan maupun hasil fungsi pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Adapun faktor yang mempengaruhi hasil kinerja adalah terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai yang berasal dari diri sendiri, seperti keterampilan, emosi, kecerdasan, motivasi, kondisi fisik, mental dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari luar diri pegawai, misalnya peraturan pekerjaan, hubungan kerja antar pegawai, keinginan pelanggan atau konsumen, perubahan lokasi kerja dan lainnya.

Berdasarkan dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja sumber daya manusia di sekolah adalah penilaian atau identifikasi terhadap hasil kerja seseorang pegawai dalam instansi di sekolah baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang sudah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Sumber daya manusia (SDM) di sekolah meliputi seluruh personal yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, seperti guru, kepala sekolah, pegawai, asisten guru, penjaga sekolah dan lainnya.

11.2 Penilaian Kinerja SDM di Sekolah

Menurut Gomes (2003:14) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengatakan bahwa adapun kriteria yang menjadi pertimbangan mengukur kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*)
Kuantitas kerja merupakan banyaknya jumlah jam kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam bidang pendidikan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan (bulanan, semesteran dan tahunan). Kuantitas kerja juga menjelaskan tentang banyaknya waktu seorang guru, kepala sekolah, pejabat pendidikan, pegawai atau tenaga pendidik terlibat dalam proses pembelajaran atau pendidikan.
2. Kualitas kerja (*Quality of work*)
Kualitas kerja merupakan taraf mutu atau baik buruknya aktifitas yang dilakukan seseorang sebagai sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan. Kualitas kerja dalam mencapai persyaratan yang telah disiapkan dan ditetapkan.
3. Pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*)
Pengetahuan pekerjaan merupakan luasnya pemahaman dan pengetahuan seseorang sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan mengenai pekerjaan, cakupan pekerjaan, tugas pokok dan fungsi, serta keterampilan.
4. Kreatifitas (*Creativeness*)
Kreatifitas merupakan kemampuan seorang sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan dalam menciptakan sesuatu hal baru, keaslian gagasan-gagasan yang diciptakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan dalam bidang pendidikan. Gagasan tersebut bukan hanya sebatas ide atau konsep, namun diwujudkan dalam suatu tindakan (*action*).

5. Kerja sama (*Cooperation*)

Kerja sama merupakan tindakan seorang sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama tanpa memandang latar belakang seseorang yang diajak bekerja sama tersebut. Bagaimana seseorang tersebut kesediaannya untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan secara bersama-sama.

6. Hal yang dapat dipercayai (*Defendability*)

Hal yang dapat dipercayai merupakan kesadaran seseorang SDM dalam bidang pendidikan mengenai kepercayaan pimpinan dalam melaksanakan tugas, menyelesaikan tugas, serta partisipasi atau kehadiran dalam pekerjaan.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif merupakan kesadaran seseorang SDM dalam bidang pendidikan untuk melakukan pekerjaan tanpa ada paksaan. Inisiatif juga menyangkut tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperluas tanggung jawab lain dalam bidang tugas atau pekerjaan menyangkut pendidikan.

8. Kualitas pribadi (*Personal qualities*)

Kualitas pribadi merupakan bentuk tingkah laku dan tindakan baik yang dilakukan oleh seseorang SDM dalam bidang pendidikan. Kualitas pribadi juga menyangkut tentang kepemimpinan, kepribadian, keramahan dan integritas pribadi seseorang dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Proses evaluasi dan penilaian kinerja SDM pendidikan yang efektif dua bagian yang harus berjalan dengan baik dan berlanjut yaitu “mengevaluasi” dan “memotivasi”. Mengevaluasi berkaitan dengan masa lalu atau masa yang sudah lewat dalam pelaksanaan penilaian kinerja, sedangkan motivasi berkaitan dengan masa

depan dalam hal meningkatkan kinerja yang lebih baik dan efektif. Penilaian kinerja dalam SDM pendidika dapat dibagi menjadi empat kategori utama, yaitu:

1. Umpan balik (*feedback*) dari pribadi sendiri SDM pendidikan (*employee himself*)
2. Umpan balik (*feedback*) dari rekan kerja (*employee c-workers*)
3. Umpan balik (*feedback*) dari peserta didik (*student*)
4. Umpan balik (*feedback*) dari atas kerja atau manajer (*manager*)

11.3 Pendekatan Evaluasi Kinerja SDM di Sekolah

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) pegawai dalam bidang pendidikan terdiri dari:

1. Evaluasi fungsional “*Top-Down*”
Evaluasi pendekatan fungsional “top-down” merupakan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan, baik pimpinan secara langsung maupun pimpinan yang lebih tinggi tingkatannya. Ketercapaian kinerja seluruh anggota tim dalam sebuah instansi atau departemen merupakan tanggung jawab seorang pimpinan. Seseorang yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi merupakan subjek penilaian kinerja dalam suatu lembaga dan kedudukan yang lebih rendah dalam struktur fungsional menjadi objek dalam penilaian kinerja. Seorang pimpinan merupakan individu yang memahami betul secara langsung bagaimana kinerja seorang bawahan karena berinteraksi langsung untuk mencapai tujuan suatu lembaga. Seorang pimpinan bertugas sebagai mengkoordinasi dan mengawas pelaksanaan kerja anggota timnya. Contoh penilaian capaian kinerja yang dilakukan oleh seorang pimpinan adalah kedisiplinan, keberhasilan

tugas, kontribusi terhadap lembaga, kehadiran, unjuk kerja dan batas capaian target.

2. Evaluasi "*Bottom-up*"

Evaluasi pendekatan *Bottom-up* merupakan penilaian kinerja SDM dalam pendidikan yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan dalam suatu instansi pendidikan. Menurut Kressles (2003) bahwa evaluasi pendekatan *bottom-up* ini sangatlah jarang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan. Evaluasi ini hanya digunakan sebagai penilaian tambahan dan sangat jarang terjadi. Bagi suatu lembaga dan instansi pendidikan untuk melakukan penilaian setingkat pejabat, pimpinan dan manajer, pendekatan *bottom-up* sangat cocok dan mungkin dapat dilakukan. Penilaian model *bottom-up* dapat mengetahui sejauh mana capaian kinerja seorang pimpinan ketika mengkoordinir para anggotanya. Contoh evaluasi model *bottom-up* ini adalah penilaian kepada seorang Kepala sekolah melalui guru, staff dan pegawai lainnya.

3. Evaluasi "'360 Degree"

Evaluasi pendekatan "360 Degree" merupakan penilaian kinerja sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang menggabungkan evaluasi pendekatan "*Top-Down*" dan "*Bottom-up*". Evaluasi pendekatan "360 Degree" disebut juga dengan penilaian umpan balik (*feedback*) multisumber. Penilaian yang memberikan umpan balik (*feedback*) oleh beberapa orang yang berkaitan dengan instansi atau lembaga pendidikan, misalnya pimpinan (manajer), guru, rekan kerja, staff, pegawai bahkan peserta didik. Menurut Raymond (2016) bahwa evaluasi

pendekatan "360 Degree" juga melibatkan penilaian dari diri sendiri.

a. Pimpinan (*Manager*)

Pimpinan memberikan penilaian yang hampir sama dengan evaluasi pendekatan Top-down. Pimpinan mempunyai hak, wewenang dan kewajiban dalam memberi penilaian capaian kinerja dari anggota bawahannya. Contohnya evaluasi ini adalah penilaian Kepala sekolah kepada seluruh guru, staff dan pegawai.

b. Rekan kerja (*Peers*)

Penilaian kepada seseorang melalui rekan kerja merupakan sangat penting, karena memberikan informasi terkait kinerja yang berhubungan dengan kerjasama atau team work dalam mencapai tujuan secara bersama. Bagaimana kemampuan dan kinerja dalam kolaborasi dengan sesama rekan kerja. Rekan kerja mampu melihat keunggulan dan kekurangan dalam kemampuan dan kinerja seseorang sebagai tim. Penilaian dari rekan kerja merupakan informasi yang mungkin tidak dapat dilihat oleh pimpinan.

c. Bawahan

Penilaian yang dilakukan oleh seorang bawahan hampir sama dengan penilaian pendekatan *bottom-up*. Seorang bawahan dalam suatu lembaga atau instansi pendidikan memiliki hak dan kesempatan dalam memberikan penilaian kepada pimpinan atau seseorang yang memiliki jabatan atau kedudukan yang lebih tinggi dari dirinya. Penilaian tersebut memberikan informasi bagaimana seorang pimpinan memiliki kemampuan dan kinerja dalam mengkoordinir tim dalam mencapai tujuan secara bersama, bagaimana menyikapi suatu permasalahan

dalam suatu tim dan kebijakan yang diambil untuk mempercepat pencapaian tujuan secara bersama.

d. Diri sendiri (*Self*)

Evaluasi diri sendiri merupakan penilaian yang dilakukan kepada pribadi sendiri tentang pencapaian kinerja yang dilakukannya. Penilaian ini dilakukan secara mandiri tanpa ada interverensi dari orang lain. Pada prakteknya bahwa penilaian diri sendiri memerlukan verifikasi dari orang lain seperti rekan kerja atau pimpinan. Kriteria atau Indikator penilaian yang dilakukan pada diri sendiri harus sama dengan kriteria penilaian verifikasi dari orang lain.

e. Peserta didik (*Student*)

Sasaran dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah peserta didik. Peserta didik dapat melakukan penilaian terhadap orang yang terlibat pembelajaran seperti guru, pimpinan dan staff atau pegawai. Penilaian tersebut sangat penting sebagai informasi mengenai keadaan dan permasalahan yang terjadi dalam pembelajaran. Melalui informasi tersebut akan didapat solusi atau pemecahan masalah untuk mencapai tujuan pendidikan.

11.4 Pendekatan Evaluasi Kinerja SDM di Sekolah

Model Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Bidang Pendidikan menurut Wirawan (2019: 81-85) adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi model *Critical Incident*

Evaluasi model *critical incident* merupakan penilaian yang berhubungan dengan kejadian kritikal atau kejadian penting yang dilakukan oleh seorang SDM dalam pelaksanaan tugasnya. Model evaluasi seperti ini mengharuskan penilai membuat catatan berupa

pernyataan yang menggambarkan perbuatan yang harus dilakukan atau perbuatan yang dapat diterima (perbuatan baik) dan perbuatan yang harus dihindari atau perbuatan yang tidak dapat diterima (perbuatan buruk). Setiap perbuatan yang baik diberi nilai positif sedangkan perbuatan buruk diberi nilai negatif, kemudian nilai keseluruhan dikumulatikan untuk mendapatkan nilai akhir.

2. Evaluasi model *checklist*

Evaluasi model checklist merupakan penilaian yang membuat daftar indikator-indikator kemudian membuat tanda (*checklist*) terhadap hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang dibutuhkan pada saat pelaksanaan pekerjaan. Penilai melakukan observasi langsung terhadap kinerja SDM di lapangan kemudian memperhatikan indikator yang sesuai terhadap pelaksanaan kinerja yang terjadi di lapangan. Berbagai macam bentuk instrumen penilaian model checklist seperti pemberian bobot nilai untuk setiap indikator dan ada juga hanya memberikan tanda centang atau silang (v / x) pada masing-masing indikator.

3. Evaluasi model esai (*Essay*)

Evaluasi model esai (*essay*) merupakan penilaian kinerja SDM merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk narasi atau menggambarkan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja SDM. Model evaluasi ini, tim penilai melakukan rincian keterangan dalam bentuk esai terhadap kinerja SDM. Adapun indikator esai mengenai kinerja SDM yaitu: 1) capaian dalam kinerja SDM diantaranya keunggulan dan kelemahan dalam kinerja SDM tersebut, (2) hal yang berkaitan dengan promosi dan kenaikan

jabatan SDM yang dinilai, (3) bentuk pekerjaan yang dapat dilakukan SDM sekarang, (4) kebutuhan pengembangan atau pelatihan bagi SDM, dan (5) kekuatan dan kekurangan kinerja SDM.

Kualitas evaluasi model esai tergantung terhadap penilai dalam kemampuan menyusun esai mengenai indikator kinerja SDM. Penilai akan mendesain dan menyusun esai berdasarkan informasi yang didapatkan dari SDM ternilai. Hal ini yang menyebabkan penyusunan esai membutuhkan waktu yang cukup lama, karena penilai harus benar-benar mendapatkan informasi terkait SDM secara akurat dan mendokumentasikannya. Adapun keunggulan evaluasi model esai ini adalah kinerja dari SDM ternilai dapat digambarkan dan dipaparkan secara detail dan terperinci sehingga mengetahui kelemahan dalam upaya perbaikan dan peningkatan kinerja SDM. Sedangkan kelemahannya adalah memerlukan waktu yang cukup lama dalam menyusun esai dibandingkan model evaluasi yang lain, karena harus merumuskan hasil observasi terhadap semua indikator.

4. Evaluasi model pemeringkatan (*rangking method*)

Evaluasi model pemeringkatan (*rangking method*) merupakan penilaian kinerja SDM yang menggunakan analisis pengurutan seluruh SDM dalam bidang pendidikan dari nilai yang terbaik (tinggi) hingga yang terburuk (rendah). Metode evaluasi pemeringkatan melakukan observasi dan penilaian kinerja SDM kemudian mengurutkan berdasarkan kemampuan dan kinerja mereka.

5. Evaluasi model *behaviorally anchor rating scale* (BARS)

Evaluasi model *behaviorally anchor rating scale (BARS)* adalah penilaian kinerja SDM yang pendekatannya dilakukan dengan perilaku kerja dan digabungkan dengan sifat pribadi Sumber Daya Manusia (SDM). Model evaluasi *behaviorally anchor rating scale (BARS)* pada umumnya disusun oleh tim penilai yang terdiri dari pegawai, manager, dan spesialis SDM. Tim penilai melakukan identifikasi karakteristik dimensi kerja pegawai dan mengidentifikasi 5-10 kejadian khusus untuk setiap dimensi kerja. Kejadian khusus yang terpilih kemudian diposisikan dalam skala tinggi sampai skala rendah berdasarkan analisis dan penilaian oleh anggota tim.

Evaluasi model *behaviorally anchor rating scale (BARS)* terdiri dari rating mulai dari 5-10 skala perilaku vertical untuk setiap indikator kinerja. Untuk masing-masing dimensi disusun 5-10 anchor yaitu spesifikasi perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. Anchor tersebut merupakan *critical incident* yang diperoleh melalui analisis jabatan. Anchor-anchor tersebut disusun dari nilai yang paling tinggi sampai pada nilai paling rendah

6. Evaluasi model *forced choice scale*

Metode ini disebutkan juga sebagai penilaian dengan metode pilihan terarah. Evaluasi model *forced choice scale* merupakan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan skala berbentuk persentase yang sudah ditentukan dari pegawai ditempatkan dalam kategori kerja. Dalam penilaian metode ini terdapat pernyataan yang bersifat positif dan negatif tentang pegawai yang akan dinilai oleh tim yang sudah ditetapkan.

7. Evaluasi model *behavior expectation scale (BES)*

Evaluasi model *behavior expectation scale* (BES) atau yang disebut juga penilaian harapan terhadap pegawai. Model evaluasi ini merupakan penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia (SDM) menyusun instrumen terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan oleh suatu instansi atau perusahaan. Bagaimana seorang pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

8. Evaluasi model *behavior observation scale* (BOS)

Evaluasi model *behavior observation scale* (BOS) merupakan penilaian kinerja yang didasarkan pada perilaku kerja. Prinsipnya hampir sama dengan dengan evaluasi model *behaviorally anchor rating scale* (BARS), perbedaannya dalam evaluasi model *behavior observation scale* (BOS) penilai diminta untuk menyatakan beberapa kali perilaku kerja tersebut muncul. Tim melakukan penilaian dengan mengobservasi SDM berdasarkan indikator penilaian mulai dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Tim penilai akan memberikan keterangan deskripsi level kinerja dengan memberikan tanda cek. Seluruh angka dalam penilaian akan dikumulatikan untuk memberikan kesimpulan.

9. Evaluasi model *360 degree performance appraisal*

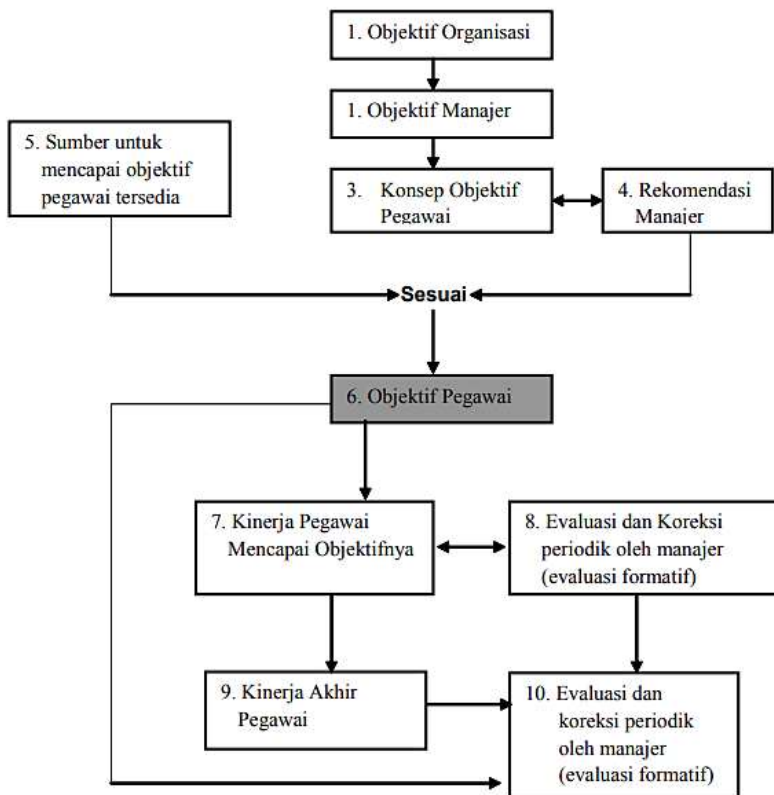
Evaluasi model *360 degree performance appraisal* adalah penilaian kinerja SDM yang proses penilaiannya dilakukan dari segala arah baik dari atasan bawahan, rekan sekerja (anggota/teman sekerja), klien, pelanggan, nasabah bahkan diri sendiri (self evaluation). Sistem evaluasi kinerja ini tergolong sulit dibandingkan model evaluasi yang lain, namun model ini sangat familiar dan semakin

banyak digunakan saat ini. Model evaluasi yang digunakan adalah sistem evaluasi checklist, essay, MBO, BARS dan lainnya.

Keunggulan evaluasi model 360 degree performance appraisal adalah penilai dilakukan oleh beberapa orang atau tim yang penilaiannya dapat dilakukan dari tempat berbeda tergantung di mana lokasi penilai. Organisasi dapat mendistribusikan formulir penilaian dan mengolah hasil penilaiannya menggunakan teknologi informasi komunikasi seperti e-mail lalu menyampaikan hasilnya kepada orang yang dinilai.

10. Evaluasi model *management by objectives (MBO)*

Evaluasi model *management by objectives (MBO)* merupakan penilaian kinerja SDM yang berfokus pada hasil atau pencapaian target kerja SDM. Pada evaluasi model *management by objectives (MBO)* ini, masing-masing setiap karyawan yang menjadi SDM diberikan target capaian kerja yang sesuai dengan sasaran dan tujuan kerja instansi atau lembaga dalam satu periode kerja tertentu. Evaluasi model *management by objectives (MBO)* dipercaya dapat meningkatkan motivasi dan etos kerja karyawan yang menjadi SDM di bidang pendidikan. Segala aktifitas suatu lembaga atau instansi harus sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan sehingga SDM dapat berfokus dalam mencapai bagian tersebut. Evaluasi model *management by objectives (MBO)* tidak cocok pada kinerja yang berfokus ada proses.



Gambar 11.1. Pola Evaluasi Kinerja MBO (Dedi, 2010:70)

11. Evaluasi model perbandingan pasangan (*paired comparison*)

Evaluasi model perbandingan pasangan *paired comparison* merupakan penilaian kinerja SDM yang membandingkan antara kinerja seorang SDM dengan kinerja SDM yang lainnya. penilaian kinerja ini dilakukan dengan perbandingan sepasang demi sepasang. Tim penilai terlebih dahulu menilai kinerja seorang SDM dan hasilnya dibandingkan terhadap kinerja SDM yang lain dalam satu

organisasi atau instansi. Dasar dari perbandingan adalah kinerja secara menyeluruh atau nilai akhir dari kinerja SDM.

Adapun rumus yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah pasangan yang dibandingkan adalah:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

Dimana N adalah jumlah SDM yang dibandingkan.

Sebagai contoh: jika penilai membandingkan 5 SDM, maka perbandingan pasangan yang akan terjadi adalah 10 perbandingan pasangan.

12. Evaluasi model *forced distribution*

Evaluasi model *forced distribution* merupakan penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) yang mengklasifikasikan kinerja pegawai menjadi 5-10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah menjadi sangat tinggi. Kelompok I dengan kategori nilai sangat rendah berjumlah 10%, Kelompok II dengan kategori nilai rendah berjumlah 20%, kelompok III dengan kategori nilai sedang berjumlah 20%, kelompok IV dengan kategori nilai baik berjumlah 20%, dan kelompok V dengan kategori nilai sangat baik yang berjumlah 10%. Pada tahap awal penilai akan mengamati kinerja pegawai lalu memasukkannya dalam kategori dan klasifikasi kelompok pegawai.

13. Evaluasi model *graphic rating scales*

Evaluasi model *graphic rating scales* merupakan penilaian yang menggunakan skala dalam mengukur kinerja SDM dengan memberikan checklist dalam setiap indikator. Adapun ciri evaluasi model *graphic rating scales*

adalah deskripsi level kinerja disajikan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka dan indikator kinerja SDM dikemukakan dengan definisi secara singkat. Tim penilai melakukan observasi indikator kinerja SDM dan memberikan tanda centang (v) atau silang (x) pada skala tersebut. Angka akan dikumpulkan secara keseluruhan terhadap seluruh indikator penilaian kinerja, kemudian hasil angka tersebut akan diubah dalam bentuk deskripsi (sifat).

Adapun kelebihan dan keuntungan menggunakan evaluasi model *graphic rating scales* adalah nilai kinerja setiap SDM dalam bidang pendidikan dapat dengan mudah dibandingkan dengan rata-rata kinerja seluruh SDM yang ada dan terstrukturnya serta terstandarisasi seluruh indikator kinerja SDM, definisi dan nilainya. Model evaluasi model *graphic rating scales* sangat mudah dipahami oleh penilai dan SDM yang dinilai serta dengan mudah dapat dilaksanakan. Evaluasi model *graphic rating scales* sangat cocok digunakan dalam melakukan penilaian kinerja SDM dalam bidang pendidikan.

Selain kelebihan yang ditawarkan evaluasi model *graphic rating scales*, terdapat beberapa kekurangan dan kelemahan dalam penerapannya. Evaluasi model *graphic rating scales* menimbulkan banyak pertanyaan akibat banyaknya jenis pekerjaan dalam suatu lembaga atau instansi seperti apakah indikator penilaian kinerja yang digunakan dapat mencerminkan seluruh indikator jenis pekerjaan yang lain, apakah indikator kinerja guru sama dengan staff atau pegawai dan apakah jenis pekerjaan yang berbeda harus memiliki indikator yang berbeda juga.

Alat penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan yang dapat digunakan (Mathis et al., 2017; Dessler, 2020) adalah:

1. Metode penskalaan kategori (*Category scaling methods*)
 - a. Skala (*Scale*)
 - b. Daftar pemeriksaan (*Checklist*)
2. Skala Peringkat grafis (*Graphic rating scales*)
Timbangan peringkat berakar perilaku (*Behaviorally anchored rating scales / BARS*)
3. Metode perbandingan (*Comparative methods*)
 - a. Pemeringkatan (*Ranking*)
 - b. Peringkat bergantian (*Alternation ranking*)
 - c. Perbandingan berpasangan (*Paired comparison*)
 - d. Distribusi paksa (*Forced distribution*)
4. Metode narasi (*Narrative methods*)
 - a. Insiden kritis (*Kritical incident*)
 - b. Esai (*Essay*)
5. Penetapan sasaran dan manajemen berdasarkan sasaran (*Goal setting and management by objectives*)

11.5 Tahapan Evaluasi Kinerja

Adapun tahapan yang dapat dilakukan dalam proses evaluasi kinerja sumber daya manusia dalam pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi standar kinerja pegawai

Pada tahapan ini adalah melakukan identifikasi regulasi dan peraturan terhadap apa saja aktifitas standar atau ketentuan kinerja yang harus dilakukan oleh masing-masing tenaga sumber daya manusia dalam bidang pendidikan baik guru, pegawai, tenaga kependidikan dan lainnya. Seluruh kesepakatan dan peraturan mengenai apa saja tugas pokok atau kinerja yang dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia (SDM) akan menjadi indikator dan

acuan dalam melakukan perbandingan terhadap kinerja yang dilakukan dilapangan. Tahapan ini menjelaskan secara tertulis apa saja kinerja yang seharusnya dilakukan oleh masing-masing pegawai (SDM) dalam bidang pendidikan.

2. Pengumpulan data kinerja

Pada tahapan ini mengumpulkan data kinerja seluruh pegawai yang menjadi sumber daya manusia (SDM) dalam bidang pendidikan baik guru, pimpinan sekolah, tenaga kependidikan, staff dan lainnya dalam kurun waktu tertentu. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode dan instrumen yang telah ditetapkan. Hasil pengumpulan data kinerja didokumentasikan secara akurat melalui pencatatan kedalam buku atau instrumen khusus untuk mencatat hasil obeservasi.

3. Analisis

Pada tahapan ini melakukan perbandingan terhadap kinerja yang seharusnya dilakukan dengan kinerja yang terjadi dilapangan, perbandingan secara tertulis dengan fakta dilapangan. Pada tahapan ini juga menganalisis mengapa terjadi ketimpangan antara kinerja SDM dibandingkan dengan standar kinerja. Pencatatan dilakukan kepada masing-masing SDM pendidikan yang telah mencapai target dan juga yang belum mencapai target kinerja yang sudah ditetapkan.

4. Kesimpulan

Pada tahapan ini tim penilai menyimpulkan hasil kinerja secara keseluruhan pegawai yang menjadi sumber daya manusia dalam bidang pendidikan apakah telah mencapai target sesuai yang diharapkan dalam kurun waktu tertentu. Menyimpulkan apakah telah sesuai penempatan bidang kerja masing-masing pegawai berdasarkan keahlian dan kemampuan masing-masing.

Memberikan kesimpulan terhadap sumber daya manusia (SDM) yang perlu dipertahankan, diganti, ditambah dan diubah.

5. Perbaikan atau solusi

Pada tahapan ini memberikan solusi dan perbaikan terhadap sumber daya manusia (SDM) yang tidak memenuhi target kinerja, misalnya memberikan pelatihan atau melakukan perubahan posisi SDM yang lebih sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Solusi yang diberikan diharapkan akan memberikan perbaikan terhadap pencapaian hasil selanjutnya.

Menurut Mejia, dkk (2004: 222-223) berpendapat bahwa tahapan dalam melakukan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah:

1. Identifikasi

Dalam hal ini adalah menentukan dan menetapkan seluruh faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Menetapkan indikator pencapaian kesuksesan dalam suatu instansi pendidikan. Identifikasi dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisis tugas kinerja jabatan.

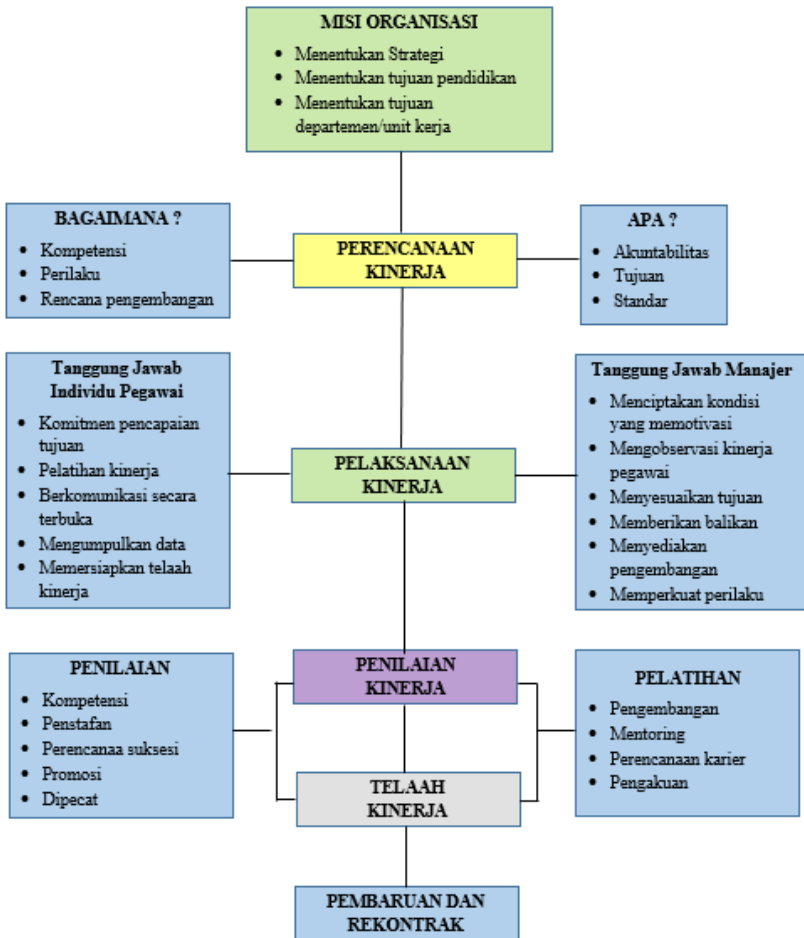
2. Pengukuran

Tahapan ini merupakan kegiatan inti dalam melakukan proses sistem evaluasi kinerja SDM pendidikan. Dalam proses ini, seluruh pihak pimpinan dalam instansi pendidikan menentukan kinerja pegawai yang seharusnya dilakukan maupun yang tidak harus dilakukan, berkaitan dengan baik dan buruknya suatu kinerja SDM. Pihak pimpinan dalam suatu instansi pendidikan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau

memperbandingkan kinerja antar SDM yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang sama.

3. Manajemen

Pada tahapan ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja seluruh SDM dalam bidang pendidikan. Pihak pimpinan dalam instansi pendidikan harus berfokus dan berorientasi pada masa depan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja, potensi dan keahlian seluruh sumber daya manusia (SDM). Upayah pembinaan, perbaikan dan peningkatan kinerja seluruh SDM dalam bidang pendidikan dilakukan dengan memberi umpan balik seperti pendidikan maupun pelatihan.



Gambar 11.2. Siklus Evaluasi Kinerja (Grote, 1996)

DAFTAR PUSTAKA

- Candra. K & Tri, R. 2017. Evaluasi Kinerja SUMBER DAYA MANUSIA (SDM). Yogyakarta. Gosyen Publishing
- Febriana, Rina. 2019. Evaluasi Pembelajaran. Jakarta Timur: PT Bumi Aksara
- Hairun. Yahya. 2000. Evaluasi dan Penilaian Dalam Pembelajaran. Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Nurkancana, Wayan. 1983. Evaluasi Pendidikan. Surabaya : Usaha Mandiri
- Poltak, L. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara
- Rianto, Dedi. 2010. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Malang: Tunggal Mandiri Publishing
- Samsudin. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Pustaka Setia
- Wirawan. 2019. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat

BIODATA PENULIS



Burhan Nudin, S.Pd.I., M.Pd.I.

Dosen Prodi Pendidikan Agama Islam
Jurusan Studi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam
Universitas Islam Indonesia

Penulis lahir di Demak Kota Wali, 2 September 1990. Penulis merupakan Dosen Prodi Pendidikan Agama Islam Program Sarjana, Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Prodi PGMI dan melanjutkan S2 pada Prodi Pendidikan Islam. Keahlian dan rumpun keilmuan yang ditekuni yaitu bidang Pendidikan Islam, Ilmu Pendidikan, Manajemen Pendidikan Islam, dan Psikologi Pendidikan. Penulis aktif meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat selain juga mengajar di kampus. Beberapa karya ilmiah telah terbit di Jurnal Nasional terakreditasi Kemenristekdikti, prosiding internasional maupun nasional, book chapter, buku ajar, dan juga buku referensi.

BIODATA PENULIS



Bilferi Hutapea, S.S., M.Pd.

Dosen Program Studi Pendidikan Fisika
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sulawesi
Barat

Penulis lahir di Aek Nabara tanggal 17 Februari 1988. Menempuh pendidikan SD, SMP dan SMA di Kabupaten Tapanuli Utara. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Fisika Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sulawesi Barat. Menyelesaikan pendidikan S-1 pada Jurusan Bahasa dan Sastra Daerah di Universitas Sumatera Utara (2011) dan melanjutkan pendidikan S-2 pada jurusan Teknologi Pendidikan di Universitas Negeri Medan (2014). Penulis menekuni bidang Teknologi Pendidikan secara khusus media, metode pembelajaran, model dan strategi pembelajaran. Mengawali karier sebagai guru di SMP pada tahun 2012, lalu pada tahun 2015 menjadi dosen tetap Program Sarjana di Universitas Efarina Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia sampai pada tahun 2021 dan terakhir bertugas menjadi dosen tetap S-1 di Program Studi Pendidikan Fisika di Universitas Sulawesi Barat mengampu beberapa mata kuliah diantaranya adalah Wawasan Keilmuan, Teknologi dan Lingkungan, Belajar dan Pembelajaran,

dan Media Pembelajaran. Beberapa karya buku yang dihasilkan diantaranya adalah Manajemen Kelas, Psikologi Belajar dan Pembelajaran, serta Komunikasi Pendidikan.

Penulis dapat dihubungi melalui email :
bilferifasrah@gmail.com

BIODATA PENULIS



Rony Sandra Yofa Zebua, S.T., M.Pd.

Beliau seorang praktisi dan peneliti di bidang Pengelolaan Pendidikan Formal dan Pembelajaran Sosial, termasuk yang terkait dengan bidang Organisasi dan Pengelolaan Organisasi. Sebagai praktisi, penulis memiliki pengalaman berorganisasi sejak duduk di bangku SMP baik dalam organisasi sekolah/kampus maupun di luar sekolah/kampus, Sedangkan pengalaman sebagai praktisi pendidikan dan pembinaan lebih dari 15 tahun, khususnya dalam pendidikan formal, pembinaan karakter, pembelajaran di lingkungan masyarakat. Pengalaman penulis sebagai praktisi didukung oleh pengalaman dalam pendidikan formalnya, yaitu di Teknik Universitas Gadjah Mada (S1) dan Pendidikan Islam Universitas Islam Bandung (S2). Dengan latar belakangnya ini, penulis terbantu untuk selalu kreatif, inovatif, menganalisa situasi dari hal-hal yang sifatnya faktual & komprehensif, dan berusaha mencari solusi yang sifatnya integratif & kontekstual.

BIODATA PENULIS



Dr. Sukarman Purba, ST, M.Pd
Dosen Universitas Negeri Medan

Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Fakultas Teknik Pendidikan Teknik Elektro dan Pascasarjana S2 Administrasi Pendidikan dan S3 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi secara kolaboratif pada Enam penerbit anggota IKAPI. Aktif melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumut, Pengurus Ikatan Alumni Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, Pengurus pada Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS Indonesia dan DPC PMS Kota Medan, Pengurus DPP BERSINERGI, Dewan Pakar DPP KMDT. Email: arman_prb@yahoo.com

BIODATA PENULIS



Dra. Suparmi, SE, MM.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Pati tanggal 5 Juni 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Dan Akuntansi melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen.

BIODATA PENULIS



Dr. Nur Faliza, S.E., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekoomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh

Penulis lahir di Indrapuri tanggal 01 Desember 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Syiah Kuala tahun 1997, melanjutkan S2 pada Universitas Sumatera Utara dan Menempuh Pendidikan S3 pada Universitas Syiah Kuala tahun 2013. Penulis menekuni bidang Menulis Manajemen Sumber Daya Manusia, perilaku dan strategik.

BIODATA PENULIS



Fery Irianto Setyo Wibowo, S.Pd., M.Pd.I.

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
fery.wibowo@uin-suka.ac.id

Penulis lahir di Magelang tanggal 17 Februari 1984. Telah menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Teknologi Pendidikan (Tahun 2006) dari Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Memiliki pengalaman pernah mengajar sebagai Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta, mengajar mata pelajaran KKPI (Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi) di Jurusan AV (Audio Video) pada tahun 2006 - 2008. Kemudian di tahun 2008 sampai sekarang bekerja di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan S2 Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam (Tahun 2014) dari Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Lebih dari 15 tahun berpengalaman dalam mengembangkan dan mengimplementasikan keilmuan bidang Teknologi Pendidikan dan sebagai Ahli Media dalam membantu penelitian mahasiswa berupa skripsi dan thesis, serta mengembangkan keilmuan bidang Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam khususnya

Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menekuni menulis berupa opini, artikel/jurnal penelitian, puisi, dan buku.

BIODATA PENULIS



Moh Safii

Dosen Prodi Ilmu Perpustakaan Universitas Negeri Malang

Penulis lahir di Kota Malang, alumni Teknik Informatika ITS Surabaya dan S2 Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia. Sehari-hari berdinasi di Fakultas Sastra, Prodi Ilmu Perpustakaan Universitas Negeri Malang.

Email : moh.safii@um.ac.id

Web : <http://mohsafii.blog.um.ac.id/>

BIODATA PENULIS



Dr. HJ. Andi Saddia, M.Pd.

Dosen Program Studi Pendidikan Fisika
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sulawesi Barat

Penulis lahir di Sidrap tanggal 5 Desember 1966. Menempuh pendidikan SD, SMP, dan SMA di Kabupaten Sidenreng Rappang. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Fisika Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sulawesi Barat. Menyelesaikan pendidikan D-2 Jurusan Fisika pada IKIP Ujung Pandang tahun 1988, melanjutkan pendidikan S-1 di UNM Makassar Prodi Pendidikan Fisika (2002), S-2 di UNM Makassar Prodi Pendidikan Fisika (2010), dan S-3 di UNM Makassar Jurusan Ilmu Pendidikan (2018). Mengawali karier sebagai guru di SMP dari tahun 1988 sampai tahun 2018, selain mengajar penulis juga aktif sebagai pengurus MGMP IPA kota Makassar, Instruktur Guru IPA dan Guru Inti pada bidang studi IPA kota Makassar. Tahun 2019 penulis beralih menjadi dosen di Universitas Sulawesi Barat sebagai dosen tetap S-1 Program Studi Pendidikan Fisika, mengampu mata kuliah : Perkembangan Peserta Didik, Filsafat Sains, Fisika Dasar II, Administrasi dan Manajemen Sekolah. Beberapa karya buku yang dihasilkan adalah: Model DIT

(Discussion, Inquiry, dan Tournament) untuk meningkatkan aktivitas dan hasil belajar IPA, Era Baru Pembelajaran Jarak Jauh. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail Andisaddia6@gmail.com