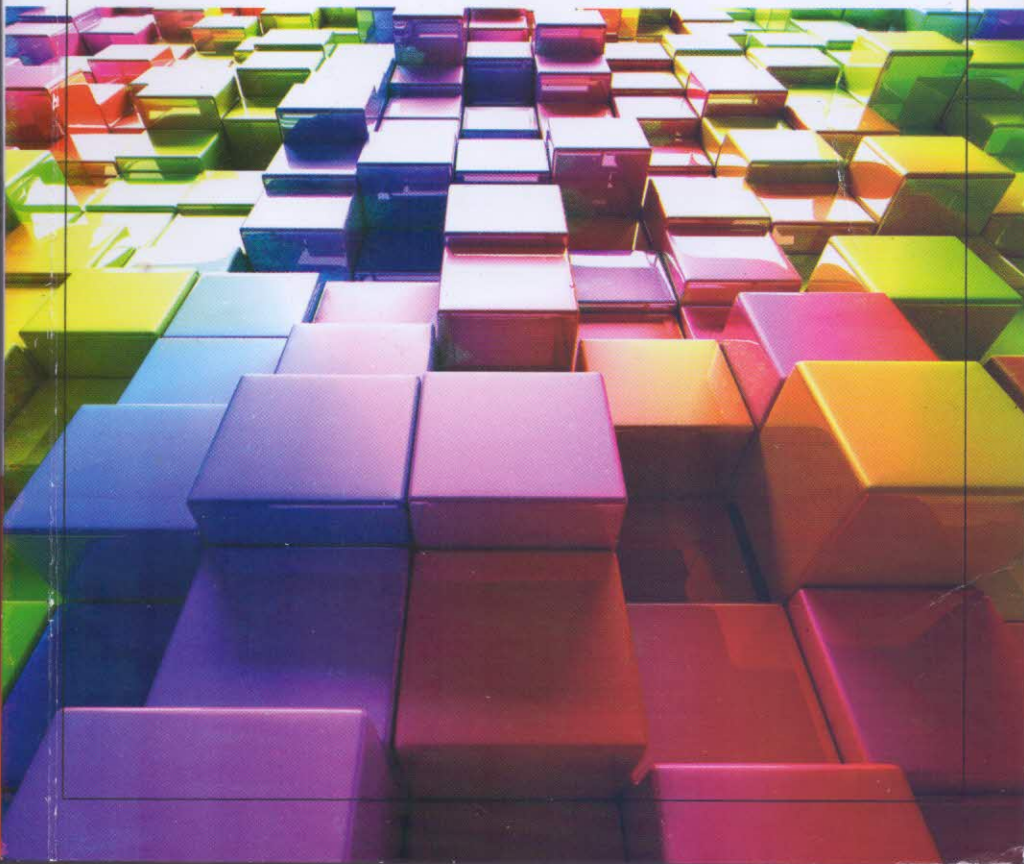




Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin
Teguh Triwiyanto, M.Pd.

MANAJEMEN **SUMBER DAYA MANUSIA** **BIDANG PENDIDIKAN**



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN

**Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin
Teguh Triwiyanto, M.Pd.**



Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
JAKARTA

Nurul Ulfatin

Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan/Hj. Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto

—Ed. 1,—Cet. 1.—Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

xx, 286 hlm., 21 cm

Bibliografi: hlm. 271

ISBN 978-979-769-924-6

1. Manajemen Personalia

I. judul

658.3

Hak cipta 2016, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2016.1542 RAJ

Prof. Dr. Hj. Nurul Ulfatin

Teguh Triwiyanto, M.Pd.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG PENDIDIKAN

Cetakan ke-1, Januari 2016

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

Desain cover: octiviena@gmail.com

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id <http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-14240 Jl. Pelepah Asri 1 Blok Qj 2 No. 4 Kelapa Gading Permai Jakarta Utara, Telp. (021) 4527823.
Bandung-40243 Jl. H. Kurdi Timur No. 08 Komplek Kurdi Telp. (022) 5206202. **Yogyakarta**-Pondok Soragan Indah Blok A-1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan Bantul, Telp. (0274) 625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok. A No. 9, Telp. (031) 8700819. **Palembang**-30137, Jl. Kumbang III No. 10/4459 Rt. 78, Kel. Demang Lebar Daun Telp. (0711) 445062. **Pekanbaru**-28294, Perum. De'Diandra Land Blok. C1/01 Jl. Kartama, Marpoyan Damai, Telp. (0761) 65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Resmi Gg. Eka Rossa No. 3A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. (061) 7871546. **Makassar**-90221, Jl. ST. Alauddin Blok A 14/3, Komp. Perum Bumi Permata Hijau, Telp. (0411) 861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt. 17/07, Telp. (0511) 3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg. 100/v No. 5B, Denpasar, Bali, Telp. (0361) 8607995

KATA PENGANTAR PENULIS

Penulis panjatkan puja-puji kepada Allah Swt. atas segala limpahan rahmat sehingga buku ini terwujud. Buku ini ditujukan untuk memperkaya bahan bacaan pengambil kebijakan pendidikan, mahasiswa, dosen, guru, kepala sekolah, pengawas, pemerhati pendidikan, dan masyarakat pada umumnya terutama terkait manajemen sumber daya manusia pendidikan.

Terdapat dua istilah yang perlu dibedakan untuk menunjukkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Pada lingkup yang makro, sering digunakan istilah *human resources management*, sedangkan pada lingkup mikro sering digunakan istilah *personnel management*. *Human resources management* pada tingkat makro dapat dimaknai sebagai suatu program, kebijakan, dan praktik yang mengatur tenaga kerja dalam organisasi kerja secara nasional. Sedangkan *personnel management* pada tingkat mikro, lebih menekankan pada aktivitas yang berusaha untuk memahami, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara para pekerja di unit organisasi kerja untuk dapat bekerja secara lebih baik.

Buku ini berangkat dari *human resources management* pada tingkat makro sebagai pijakan dalam melaksanakan *personnel*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS	v
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Sumber Daya Manusia	2
B. Istilah Pendidik dan Tenaga Kependidikan	8
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	11
D. Perkembangan Historis Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	17
E. Substansi dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	21
F. Kerangka Dasar Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan	23

BAB 2 PERENCANAAN DAN REKRUTMEN	27
A. Pengertian Perencanaan	28
B. Lingkup Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan	32
C. Langkah-langkah Perencanaan	38
D. Analisis Jabatan dan Menaksir Kebutuhan dalam Perencanaan	45
E. Rekrutmen	50
F. Aktivitas Dasar Rekrutmen	54
G. Jenis-jenis Metode Seleksi	60
 BAB 3 ORIENTASI SUMBER DAYA MANUSIA	 65
A. Orientasi Sumber Daya Pendidik	66
B. Tujuan Orientasi	68
C. Isi Program Orientasi	70
D. Penjadwalan	79
E. Kepanitiaan	83
 BAB 4 PEMBERDAYAAN DAN PENGORGANISASIAN	 89
A. Pengertian Pemberdayaan	90
B. Tujuan Pemberdayaan	91
C. Strategi Pemberdayaan	92
D. Organisasi Profesi	97
E. Disiplin Pegawai	101
F. Tugas, Hak, Kewajiban, dan Pembagian Kerja	103

BAB 5 DATA PEGAWAI	107
A. Kebutuhan Data Pegawai	108
B. Aktivitas dalam Pendataan Pegawai	110
C. Sistem Informasi	113
BAB 6 KOMPENSASI	117
A. Latar Belakang Perlunya Kompensasi	118
B. Pengertian Kompensasi	120
C. Bentuk dan Jenis Kompensasi	122
D. Tujuan Kompensasi	124
E. Faktor yang Berpengaruh Kompensasi	128
F. Menentukan Kompensasi	130
BAB 7 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK	137
A. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Pendidik	138
B. Pengembangan Karier, Pendidikan, Pelatihan, dan Pembelajaran	140
C. Program Pelatihan	143
D. Pembinaan, Pelatihan, dan Pengembangan	145
BAB 8 EVALUASI KINERJA	147
A. Konsep Dasar Evaluasi Kinerja	148
B. Tujuan Evaluasi	150
C. Cara dan Alat Evaluasi Kinerja	154
D. Evaluasi Formatif dan Sumatif	169
E. Keterlibatan Guru dalam Proses Evaluasi	170

F.	Evaluasi Diri	170
G.	Kriteria dan Instrumen Evaluasi	171
H.	Masalah-masalah Evaluasi Kinerja	174
I.	Kriteria Penilaian Kinerja	179
J.	Metode Evaluasi Kinerja	184
K.	Pemberhentian	193
BAB 9	ISU KONTEMPORER TERKAIT	
	SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN	199
A.	Sertifikasi Guru dan Persoalannya	200
B.	Sumber Daya Manusia dan Perguruan Tinggi Era Globalisasi	212
C.	Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	227
D.	Penguatan Kompetensi Administrator dan Supervisor Persekolahan	238
E.	Motivasi Guru Sebagai Pusat Pembangunan SDM Bangsa	256
	DAFTAR PUSTAKA	271
	BIODATA PENULIS	283

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sistem Penyelenggaraan Pendidikan	4
Gambar 1.2	Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	5
Gambar 1.3	Sistem dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	7
Gambar 2.1	Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	39
Gambar 2.2	Aktivitas Dasar Rekrutmen Pegawai	59
Gambar 2.3	Kerangka Kerja Sistematis untuk Pencarian Sumber Daya Pegawai	62
Gambar 3.1	Pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula	69
Gambar 3.2	Pelaksanaan Program Induksi	77
Gambar 3.3	Hasil Penilaian pada PIGP	78
Gambar 4.1	Membandingkan Kelompok Kerja dan Tim Kerja	95
Gambar 8.1	Evaluasi Kinerja dalam Ilmu Riset	150
Gambar 8.2	Tes Ditinjau dari Berapa Segi	156

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Lima Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia	22
Tabel 2.1	Format Hasil Analisis Jabatan/Pekerjaan	48
Tabel 2.2	Temuan Riset Rekrutmen dan Aplikasi untuk Administrator	53
Tabel 2.3	Menunjukkan Berapa Tes yang Sering Digunakan dalam Seleksi Pekerjaan	63
Tabel 7.1	Pengembangan, Pendidikan, Pelatihan, dan Pembelajaran	142
Tabel 8.1	Perbedaan Data Kualitatif dan Kuantitatif	159
Tabel 8.2	Indikator Kinerja Masing-masing Kompetensi	162
Tabel 8.3	Konversi Skor ke Nilai Kompetensi	163
Tabel 8.4	Konversi Nilai Kinerja Hasil PKG ke Persentase Angka Kredit	164
Tabel 8.5	Persyaratan Angka Kredit untuk Kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Guru	166
Tabel 8.6	Panduan Evaluasi	176

BAB 1

PENDAHULUAN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Siapa sumber daya manusia?
2. Apakah sumber daya manusia pendidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikan?
3. Apa tujuan manajemen sumber daya manusia pendidikan?
4. Bagaimana perkembangan historis teori manajemen sumber daya manusia pendidikan?
5. Bagaimana substansi dan fungsi manajemen sumber daya manusia pendidikan?
6. Bagaimana kerangka dasar manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan?

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai, atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Kata pegawai lebih banyak digunakan di lingkungan kerja perkantoran dengan aktivitas kerja yang rutin. Namun, pada hakikatnya semua orang yang melakukan kerja dapat disebut pegawai. Dalam kajian teori yang berkembang akhir-akhir ini, istilah yang banyak digunakan untuk membahas pegawai atau pekerja adalah sumber daya manusia. Penggunaan istilah Sumber Daya Manusia (SDM) dimaksudkan untuk lebih memperluas kajian sehingga lebih bersifat universal dan tidak mengarah pada satu bidang pekerjaan tertentu saja. Penggunaan istilah sumber daya manusia ini banyak digunakan mulai tahun 1970-an, ketika aktivitas perencanaan tenaga manusia di banyak perusahaan dunia berangsur-angsur berpindah ke bagian personalia. Pada waktu yang sama, istilah perencanaan sumber daya manusia menggantikan istilah perencanaan tenaga manusia, begitu juga istilah “bagian personalia” diganti dengan “bagian sumber daya manusia”, yang menunjukkan penekanan baru yang lebih besar pada aspek manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia-MSDM (*human resource management-HRM*) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Banyak organisasi yang menyebut konsep MSDM sebagai “praktik-praktik manusia” (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2014: 5). MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai, dan mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015: 4). Pembahasan mengenai MSDM adalah bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan

BAB 2

PERENCANAAN DAN REKRUTMEN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa yang dimaksud perencanaan sumber daya manusia?
2. Apa lingkup perencanaan sumber daya manusia pendidikan?
3. Bagaimana langkah-langkah perencanaan?
4. Bagaimana analisis jabatan dan menaksir kebutuhan dalam perencanaan?
5. Bagaimana program rekrutmen?
6. Apa dasar apa pada program rekrutmen?
7. Apa saja jenis-jenis metode seleksi?

A. Pengertian Perencanaan

Mungkin agak sulit untuk menyamakan arti perencanaan sumber daya manusia. Kesulitan itu terjadi karena umumnya ada dua sisi dalam melihat perencanaan sumber daya manusia. Para praktisi banyak yang lebih menekankan sisi teknis operasional (kegiatan sehari-hari) untuk mengartikan perencanaan, sementara para pembuat keputusan lebih menekankan pada sisi manajerial yang sifatnya jangka panjang. Pengertian lain juga ada yang membedakan penekanan antara perencanaan karier individual sumber daya manusia, sedangkan di sisi lain penekanan pada perencanaan sumber daya manusia untuk pemenuhan tuntutan organisasional. Walaupun terdapat perbedaan penekanan, namun perlu penyamaan persepsi untuk membatasi ruang lingkup pembahasan yang terkait dengan perencanaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.

Dessler (2015:84) menyatakan bahwa perencanaan melibatkan penetapan tujuan, membuat perkiraan perencanaan, meninjau rangkaian tindakan alternatif, mengevaluasi opsi mana yang terbaik, dan kemudian memilih dan melaksanakan rencana. Rencana memperlihatkan rangkaian tindakan untuk membawa dari tempat sekarang berada ke sasaran. Perencanaan selalu diarahkan pada sasaran.

Perencanaan merupakan kegiatan melihat masa depan dalam hal menentukan kebijakan, prioritas, biaya, dan aktivitas dengan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada. Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat persoalan yang sangat menonjol yaitu menyiapkan suatu konsep keputusan yang akan dilaksanakan. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memilih sejumlah kegiatan untuk ditetapkan sebagai suatu keputusan tentang suatu pekerjaan yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan

misalnya
ka atau
ibadian
didasnya
engenai
una bagi

alam tes
lain tes
ibadian,
n bahwa
n proses
au sifat-
gaimana
eseorang,
diterima
ahwa tes
ana yang
a tes yang

BAB 3

ORIENTASI SUMBER DAYA MANUSIA

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa yang dimaksud orientasi sumber daya manusia?
2. Apa tujuan orientasi?
3. Apa isi program orientasi?
4. Bagaimana penjadwalan orientasi?
5. Bagaimana kepanitiaan orientasi?

A. Orientasi Sumber Daya Pendidik

Beberapa kasus ditemukan bahwa sebagian besar orang-orang yang pergi meninggalkan dunia pendidikan setelah beberapa tahun mereka bekerja adalah orang yang berkompeten dan berkemampuan. Banyak alasan untuk berganti profesi, tetapi fenomena bahwa para guru banyak yang pergi meninggalkan pekerjaan mereka, merupakan sinyal yang menunjukkan betapa penting dan mendukung akan kebutuhan adanya program orientasi bagi mereka. Orientasi bisa menjadi tanda tradisi bagi para lulusan baru yang menandai transisi dari kehidupan sebagai siswa (mahasiswa) ke kehidupan sebagai pegawai (guru). Tidak dipungkiri, beberapa orang di dunia pendidikan merasa bahwa mengajar bukanlah hal yang akan mereka lakukan sepanjang hidupnya. Bahkan sebagian mereka ada yang pergi ke dunia pendidikan karena keterpaksaan. Untuk itu, sangat penting bagi mereka diperkenalkan dengan situasi kerja mereka yang sangat menyenangkan.

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap sebuah situasi atau lingkungan baru. Istilah lain yang sering digunakan untuk program pengenalan ini yaitu *indoktrinasi* dan *induksi* (Marwansyah, 2012:141). Orientasi adalah prosedur untuk memberikan informasi latar belakang mendasar mengenai organisasi kepada pegawai baru (Dessler, 2011: 282).

Pengenalan atau orientasi perlu diprogramkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan baru. Menurut Marwansyah (2012:141) aspek-aspek tersebut antara lain:

1. *masalah yang dihadapi pegawai baru*; biasanya berupa kecemasan (apakah saya akan diterima oleh lingkungan?; apakah saya akan disukai oleh atasan atau rekan kerja saya?; aman tidak saya dalam lingkungan kerja yang baru ini?);

BAB 4

PEMBERDAYAAN DAN PENGORGANISASIAN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa yang dimaksud pemberdayaan?
2. Apa tujuan pemberdayaan?
3. Bagaimana strategi pemberdayaan dilakukan?
4. Apa yang dimaksud organisasi profesi?
5. Apa yang dimaksud disiplin pegawai?
6. Apa yang dimaksud dengan tugas, hak, kewajiban, dan pembagian kerja?

A. Pengertian Pemberdayaan

Kata pemberdayaan berasal dari kata "*empowering*" (*power*) yang berarti energi potensi, kemampuan, spirit, dan stamina. *Empowering* juga mengandung makna "*more power*", yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dengan batasan sesuai wewenang dan tanggung jawab dalam kemampuan individual yang dimilikinya. Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan bagian kegiatan pengembangan melalui *employee involvement*, yaitu memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup untuk penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Setiap pegawai memiliki potensi untuk terlibat dan berkontribusi dalam pekerjaan dan pembuatan keputusan. Pemberdayaan merupakan salah satu wujud dari sistem desentralisasi yang melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan itu. Dalam hal ini, pemberdayaan juga sebagai upaya memberikan otonomi, wewenang, dan kepercayaan kepada setiap individu dalam suatu organisasi, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin. Dengan demikian, pemberdayaan pada hakikatnya merupakan kegiatan untuk memperdayakan manusia melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, yang berupa kemampuan (*competency*), kepercayaan (*confidence*), wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (*activities*) organisasi untuk meningkatkan kinerja (*performance*).

Pemberdayaan yang dibahas dalam buku ini merupakan suatu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dalam situasi yang selalu berubah. Strategi yang digunakan dalam melakukan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia bersifat:

BAB 5

DATA PEGAWAI

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Mengapa membutuhkan data pegawai?
2. Apa aktivitas dalam pendataan pegawai?
3. Apa sistem informasi?

A. Kebutuhan Data Pegawai

Suksesnya suatu organisasi kerja terletak pada kinerja dan keefektifan pegawainya. Keefektifan dalam hal ini dikaitkan langsung dengan ketercukupan atau memadainya sistem kepegawaian yang dimiliki oleh organisasi. Ketercukupan sistem kepegawaian ditandai oleh keakuratan data dan informasi kepegawaian yang digunakan dalam membuat keputusan organisasi. Kunci pokok dalam sistem kepegawaian adalah jenis informasi dan data yang terkumpul. Bagaimanapun sistem kepegawaian organisasi diharapkan mampu merespons beberapa pertanyaan berikut: (1) informasi apa yang diperlukan oleh organisasi?, (2) bagaimana cara mendapatkan informasi itu?, (3) bagaimana menggunakan dan memproses informasi itu ketika dibutuhkan?, (4) informasi apa yang layak digunakan?, (5) bagaimana seharusnya informasi itu diberikan?, (6) bagaimana seharusnya informasi itu dijaga keamanan dan kerahasiaannya?, (7) bagaimana seharusnya informasi itu disebarluaskan?, dan (8) faktor legal/hukum apa yang menjadi bagian dari sistem informasi?

Informasi harus dibedakan dengan data. Data merupakan fakta dan angka yang tidak sedang digunakan pada proses keputusan, dan biasanya berbentuk catatan historis yang dicatat dan diarsipkan tanpa maksud untuk segera diambil kembali untuk pembuatan keputusan. Data adalah sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya pengolahan. Data dapat berupa suatu keadaan, gambar, suara, huruf, angka, simbol matematika, dan bahasa, atau simbol-simbol lainnya yang bisa digunakan sebagai bahan untuk menganalisis lingkungan, objek, kejadian, ataupun suatu konsep.

Sedangkan informasi terdiri dari data yang telah diambil kembali, diolah, atau sebaliknya digunakan untuk tujuan informatif atau kesimpulan, argumentasi, atau peramalan, dan

BAB 6

KOMPENSASI

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Mengapa kompensasi diperlukan?
2. Apa kompensasi?
3. Bagaimana bentuk dan jenis kompensasi?
4. Apa tujuan kompensasi?
5. Apa faktor yang berpengaruh kompensasi?
6. Bagaimana menentukan kompensasi?

A. Latar Belakang Perlunya Kompensasi

Kompensasi bagi para pekerja merupakan suatu tema yang sangat menarik untuk dibahas. Hal ini terjadi karena kompensasi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kesejahteraan hidup para pekerja. Ketika banyak orang mendiskusikan tentang kompensasi, sering kali mereka menyamakannya dengan gaji atau upah. Sebagai contoh dalam sesi wawancara pada proses seleksi pegawai baru, salah satu pertanyaan dalam wawancara adalah soal gaji. Ketika pelamar ditanya berapa gaji yang diminta dalam pekerjaan yang dilamar, umumnya para pelamar tidak bisa menjawab secara pasti. Namun, ketika ditawarkan bahwa gaji yang bisa dibayarkan relatif rendah, para pelamar berpikir ulang untuk mengikuti lebih lanjut proses seleksi pegawai untuk pekerjaan tersebut. Sebaliknya, ketika disampaikan bahwa lembaga kerja tersebut memberikan nilai lebih selain gaji, termasuk di dalamnya tunjangan kesejahteraan, fasilitas kerja yang memadai, asuransi kesehatan, jaminan pengembangan profesi dan jabatan, dan lain-lain yang menguntungkan para pegawai, maka pelamar biasanya sangat tertarik untuk memasuki pekerjaan di lembaga tersebut. Inilah yang disebut kompensasi, yaitu semua imbalan atau pendapatan yang diterima oleh pegawai karena pekerjaannya termasuk di dalamnya adalah gaji.

Kompensasi (terutama gaji) bagi para pegawai di bidang pendidikan merupakan topik yang harus didiskusikan dan diperbaiki secara terus-menerus oleh semua pihak. Hal ini karena selama ini, gaji yang diterima pada pendidik dan tenaga kependidikan di berbagai sekolah sering di bawah standar kerja. Di banyak sekolah, banyak guru dan pegawai yang tidak mendapatkan gaji yang layak. Walaupun sudah ada undang-undang yang menyebutkan bahwa guru sebagai profesi, tidak otomatis gaji guru langsung dinaikkan. Banyak faktor yang harus diperhatikan terkait dengan penentuan gaji guru. Pada lembaga pendidikan

BAB 7

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PENDIDIK

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa pentingnya pengembangan sumber daya pendidik?
2. Apa pendidikan dan pelatihan?
3. Bagaimana pembinaan, pelatihan, dan pengembangan karier guru?
4. Apa program pelatihan?

A. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Pendidik

Pada prinsipnya, pengembangan merupakan kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan umum jangka panjang. Istilah pengembangan (*development*) dapat dimaknai sebagai upaya meningkatkan segala sesuatu yang dimiliki agar bertambah menjadi lebih baik atau lebih besar dari sebelumnya. Pengembangan sumber daya manusia berarti segala upaya untuk meningkatkan agar potensi sumber daya manusia tersebut menjadi lebih besar, lebih baik, dan lebih berkualitas. Pengembangan juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dan memenuhi kebutuhan jangka panjang yang terus meningkat.

Dalam organisasi kerja, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan pengembangan sumber daya manusia, setiap pegawai mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang ditugaskan kepada dirinya dalam situasi yang terus berubah. Adanya perubahan dalam organisasi yang diakibatkan oleh tuntutan masyarakat, membawa konsekuensi bahwa para pegawai juga harus berubah, dan perubahan inilah yang diidentikkan dengan pengembangan. Dengan pengembangan sumber daya manusia ini, maka akan memperkuat daya saing organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah dan semakin kompleks.

Pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi kerja mengacu pada teori pengembangan orang dewasa, yaitu lebih mengarah pada peningkatan kualitas, penyempurnaan atau pemaksimalan fungsi, dan bukan penambahan jumlah secara fisik. Dalam keseluruhan siklus kehidupan pengembangan orang dewasa, pengembangan sangat menonjol terjadi sejak

BAB 8

EVALUASI KINERJA

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Apa konsep dasar evaluasi kinerja?
2. Apa tujuan evaluasi kinerja?
3. Apa cara dan alat evaluasi kinerja?
4. Apa evaluasi formatif dan sumatif?
5. Bagaimana keterlibatan guru dalam proses evaluasi kinerja?
6. Apa evaluasi diri?
7. Apa kriteria dan instrumen evaluasi?
8. Apa masalah-masalah evaluasi kinerja?
9. Bagaimana kriteria penilaian evaluasi kinerja?
10. Bagaimana metode evaluasi kinerja?

A. Konsep Dasar Evaluasi Kinerja

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan organisasi pendidikan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik para pegawainya bekerja atau berkarya. Untuk memastikan bahwa pelaksanaan organisasi pendidikan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan maka dilakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk melihat seberapa tingkat produktivitas setiap pegawai, bisakah mereka terus bekerja dengan meningkatkan kompetensinya, atau jika perlu haruskah mereka diberhentikan dan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Ada beberapa alasan mengapa harus mengevaluasi kinerja pegawai. *Pertama*, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan yang spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali (mengevaluasi) pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. *Kedua*, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kekurangan bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama. *Ketiga*, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memerhatikan kekuatan dan kekurangannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk mempengaruhi keputusan pada pengembangan karier pegawai, baik dalam bentuk kenaikan gaji/kompensasi maupun promosi jabatan.

Di dalam organisasi modern, evaluasi kinerja merupakan mekanisme yang sangat penting bagi manajemen karena sebagai basis untuk membuat keputusan yang memengaruhi gaji, promosi, pelatihan, mutasi, pemberhentian, dan kondisi kepegawaian.

ISU KONTEMPORER TERKAIT SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Setelah membaca bab ini Anda akan dapat menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana sertifikasi guru dan persoalannya?
2. Bagaimana kondisi sumber daya manusia dan perguruan tinggi era globalisasi?
3. Bagaimana kinerja guru (PPG) dan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB)?
4. Bagaimana penguatan kompetensi administrator & supervisor persekolahan?
5. Bagaimana motivasi guru sebagai pusat pembangunan SDM bangsa?

Berikut akan disajikan mengenai isu kontemporer terkait sumber daya manusia pendidikan di Indonesia. Isu tersebut meliputi sertifikasi guru dan persoalannya, sumber daya manusia dan perguruan tinggi era globalisasi, Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), penguatan kompetensi administrator & supervisor persekolahan, dan motivasi guru sebagai pusat pembangunan SDM bangsa.

A. Sertifikasi Guru dan Persoalannya

Memperbarui kemampuan dan program pembelajaran yang mempersiapkan peserta didik di masa datang dengan cara-cara profesional adalah tanggung jawab bagi semua orang yang menyebut dirinya guru atau pendidik. Tanggung jawab profesi melekat pada guru dan menjadi karakteristik dalam menjalankan tugas-tugas mendidik dan mengajar peserta didik. Profesional digambarkan Case (2009: 8) memiliki tiga karakteristik: pelatihan khusus yang diperoleh lewat pendidikan formal, pengakuan publik terhadap otonomi komunitas praktisi untuk mengatur standar pelaksanaan profesi itu, dan komitmen untuk memberikan layanan kepada publik yang lebih penting dari kesejahteraan ekonomi praktisi.

Tiga karakteristik profesional seperti yang diungkapkan di atas memiliki makna bahwa guru merupakan sebuah pekerjaan yang di dalamnya terdapat tugas-tugas dan tanggung jawab seperti yang tersebut dalam suatu pekerjaan profesional. Ini berarti guru adalah profesi, yaitu suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Wijaya (1991:1) mengatakan bahwa profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian dari para anggotanya. Artinya, bahwa pekerjaan itu tidak dapat dikerjakan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak dipersiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut. Terkait dengan profesi guru tersebut, Armstrong (1977

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Imron. 2012. Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Berbasis Moral Spiritual dalam Mengimplementasi Pendidikan Karakter. *Prosiding Konferensi dan Seminar Internasional ICEMAL Penguatan Manajemen Pendidikan Nasional untuk Meningkatkan Ketersediaan, Keterjangkauan, Mutu, Relevansi, Kesetaraan & Kepastian dalam Memperoleh Layanan Pendidikan di Indonesia*. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Atmono, D. 2006. Renumerasi dan Masalah Pengembangan Profesi Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 19 (1): 77-88.
- Balitbang Depdiknas. 2010. *Pedoman Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Barnadib, Sutari Imam. 1987. *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Boediono, Walter W. McMahon, Don Adms, (Eds.). 1992. *Education, Economic, And Social Development*. Jakarta: Ministry Of Education And Culture.
- Bolam, R. 1990. *The Management and Development of Staff*. Dalam