

BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN



Dr. Fifi Nofiaturrehmah, M.Pd.I

**BUKU AJAR
MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASI
PENDIDIKAN**

**BUKU AJAR
MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASI
PENDIDIKAN**

Dr. Fifi Nofiaturrehmah, M.Pd.I

**Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia
Dan Perilaku Organisasi Pendidikan**

© Dr. Fifi Nofiaturrehmah, M.Pd.I

66 halaman + vi, 15,5 cm x 23,5 cm

ISBN 978-623-88388-0-6

Diterbitkan pertama kali oleh Duta Dinamika Media Kudus (2022)

Penyunting : Dr. Fifi Nofiaturrehmah, M.Pd.I
Pemeriksa Aksara : Dr. Fifi Nofiaturrehmah, M.Pd.I
Desain Sampul : Teguh Heri Purwanto
Penata letak isi : Khoiril Anwar, SH., MH

Diterbitkan Oleh :



Diterbitkan oleh : Duta Dinamika
Media email : dutadinamikamedia@yahoo.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang,
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dirancang dikudus dan dicetak di Yogyakarta.

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar dengan judul MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN. Tujuan dari penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu para mahasiswa di dalam memahami apa saja materi yang harus mereka pelajari dalam mata kuliah manajemen SDM dan perilaku organisasi pendidikan.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai materi apa saja yang akan mereka pelajari yang berasal dari berbagai sumber terpercaya yang berguna sebagai tambahan wawasan mengenai bab-bab yang dipelajari tersebut.

Penulis sadar bahwa penulisan buku ini merupakan buah hasil kerja keras dan dukungan banyak orang. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu penulis di dalam menyelesaikan buku ini. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis buku panduan ini.

Penulis menyadari bahwa buku ajar ini masih jauh dari kata kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih, semoga buku ajar ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Kudus, Oktober 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU.....	1
BAB II CARA SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DALAM PENDIDIKAN.....	9
BAB III PENDIDIKAN SERTA PELATIHAN GURU DAN KARYAWAN PENDIDIKAN ..	16
BAB IV PENGEMBANGAN GURU DAN KARYAWAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN	23
BAB V MEMBERDAYAKAN (EMPOWERING) TENAGA PENDIDIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN	33
BAB VI NILAI, SIKAP, DAN KEPUASAN KERJA.....	40
BAB VII MEMBANGUN KOMUNIKASI, KERJA TIM, KEPEMIMPINAN DAN KEPERCAYAAN.....	49
BAB VIII KONFLIK DAN PERUNDINGAN DALAM ORGANISASI.....	55
BAB IX KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA.....	63
BAB X AUDIT DAN RISET SUMBER DAYA MANUSIA.....	69
DAFTAR PUSTAKA	76

BAB I PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai persepsi dan pengambilan keputusan individu.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami persepsi dan pengambilan keputusan Individu.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa persepsi dan pengambilan keputusan individu.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan persepsi dan pengambilan keputusan individu.

Mahasiswa mampu menganalisa persepsi dan pengambilan keputusan individu.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan persepsi dan pengambilan keputusan individu.

A. Pendahuluan

Setiap orang mempunyai pengertian dalam suatu peristiwa atau masalah yang terjadi pada dirinya atau yang disebut dengan pengalaman. Pengertian ini akan berbeda pada setiap individu walaupun melihat hal yang sama. Banyak cara atau gaya dalam pengambilan keputusan. Ada orang yang cenderung menghindari masalah, ada juga yang berusaha memecahkan/menyelesaikan masalah, bahkan ada yang mencari-cari masalah.

Pada prinsipnya, cara pengambilan keputusan mengacu pada bagaimana seseorang mengolah informasi, apakah lebih dominan menggunakan pikirannya ataukah dengan perasaannya. Setelah semua informasi diperoleh melalui fungsi persepsi, maka seseorang harus melakukan sesuatu dengan informasi tersebut. Informasi tersebut harus diolah untuk memperoleh suatu kesimpulan guna mengambil suatu keputusan ataupun membentuk suatu opini. Ada gambaran preferensi mengenai dua cara yang berbeda tentang bagaimana seseorang mengambil keputusan ataupun memberikan penilaian, yaitu dengan berfikir menggunakan akal pikiran dan menggunakan perasaan atau dengan persepsi.

Salah satu cara dalam mengambil keputusan adalah dengan mempergunakan perasaan dan persepsi. Perasaan disini bukan berarti emosi, melainkan dengan mempertimbangkan dampak dari suatu keputusan terhadap diri sendiri/ orang lain. Apakah manfaatnya bagi diri sendiri/ orang lain (tanpa mempersyaratkan terlebih dahulu bahwa hal tersebut haruslah logis).

Pengambilan keputusan atas dasar perasaan ini berlandaskan pada nilai-nilai pribadi atau norma-norma dan bukan mengacu pada tindakan yang dapat disebut emosional. Apabila kita mengambil keputusan berdasarkan perasaan, kita akan mempertanyakan seberapa jauh kita pribadi akan melibatkan diri secara langsung dan turut bertanggung jawab terhadap dampak atas keputusan yang kita ambil, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain.

B. Pembahasan

1. Persepsi dan Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Persepsi adalah proses dimana seseorang mengorganisasi dan menginterpretasikan suatu kesan yang mereka rasakan yang bertujuan untuk mengartikan keadaan lingkungan mereka. Namun apa yang merupakan persepsi seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka akan realitas, dan bukan pada realitas itu sendiri, maka persepsi sangat penting pula dipelajari dalam perilaku organisasi. Persepsi menjadi penting karena kebiasaan seseorang lebih didasarkan pada persepsi yang mereka rasakan dibandingkan dengan kenyataan yang ada.

Persepsi menurut para ahli:

- a. Persepsi menurut Robbins adalah suatu proses yang ditempuh oleh setiap individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.
- b. Persepsi menurut Rakhmat Jalaludin adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.
- c. Persepsi menurut Ruch adalah suatu proses tentang petunjuk-petunjuk inderawi (sensory) dan pengalaman masa lampau yang relevan diorganisasikan untuk memberikan kepada kita gambaran yang terstruktur dan bermakna pada suatu situasi tertentu (Bem, 1972 : 188).

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan. Persepsi sendiri mempunyai faktor – faktor yang mempengaruhi persepsi itu sendiri. Adapun faktor – faktor tersebut yaitu:

a. Pelaku Persepsi

Penafsiran seorang individu pada suatu objek yang dilihatnya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya sendiri, diantaranya sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (ekspektasi). Kebutuhan atau motif yang tidak dipenuhi akan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka.

b. Target

Kebaruan, gerakan, suara, ukuran, dan latar belakang, kedekatan, kemiripan dan atribut-atribut lain dari target akan membentuk cara kita memandangnya. Misalnya saja suatu gambar atau lukisan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang oleh orang yang berbeda. Selain itu, objek yang berdekatan akan dipersepsikan secara bersama-sama pula.

c. Situasi

Situasi juga berpengaruh bagi persepsi kita. Misalnya saja, seorang wanita yang berparas lumayan mungkin tidak akan terlihat oleh laki-laki bila ia berada di mall, namun jika ia berada di pasar, kemungkinannya sangat besar bahwa para lelaki akan memandangnya. Dalam situasi ada didalamnya faktor waktu, keadaan kerja, dan keadaan sosial (Bem, 1972 : 190).

2. Teori Atribusi

Teori atribusi mencoba menjelaskan cara kita menilai orang secara berbeda, tergantung pada makna yang kita kaitkan dengan perilaku tertentu. Ini menunjukkan bahwa ketika kita mengamati perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah itu disebabkan oleh internal atau eksternal. Penentuan itu, sebelumnya sangat bergantung pada tiga faktor: (1) kekhususan, (2) konsensus, dan (3) konsistensi (Siagian, 1991 : 79). Tiga faktor penentu dalam teori atribusi dijelaskan sebagai berikut:

a. Konsensus

Konsensus merupakan derajat keasaman reaksi orang lain terhadap stimulus atau peristiwa tertentu dengan orang yang sedang kita observasi. Apakah suatu perilaku cenderung dilakukan oleh semua orang pada situasi yang sama. Makin banyak yang melakukannya, makin tinggi konsensus, dan sebaliknya.

b. Konsistensi

Konsisten adalah derajat keasaman reaksi seseorang terhadap stimulus atau peristiwa yang sama pada waktu yang berbeda. Apakah pelaku yang bersangkutan cenderung melakukan perilaku yang sama di masa lalu dalam situasi yang sama. Kalau “ya”, konsistensinya tinggi, kalau “tidak”, konsistensinya rendah.

c. Distingsi atau kekhususan

Distingsi merupakan derajat perbedaan reaksi seseorang terhadap berbagai stimulus atau peristiwa yang berbeda-beda. Apakah pelaku yang bersangkutan cenderung melakukan perilaku yang sama di masa lalu dalam situasi yang berbeda-beda. Bila seseorang memberikan reaksi yang sama terhadap stimulus yang berbeda-beda, maka dapat dikatakan orang yang bersangkutan memiliki distingsi yang rendah.

Sedangkan klarifikasi perbedaan antara sebab-akibat internal dan eksternal adalah sebagai berikut (Triono, 2012 : 43):

a. Atribusi Internal

Jika perilaku seseorang yang diamati disebabkan oleh factor-faktor internal, misal sikap, sifat-sifat tertentu, ataupun aspek-aspek internal yang lain. Contoh, jika anak memperoleh nilai raport yang jelek, maka sebabnya dapat saja karena anak itu malas, terlalu banyak main, atau bodoh.

b. Atribusi eksternal

Jika perilaku sosial yang diamati disebabkan oleh keadaan atau lingkungan di luar diri orang yang bersangkutan. Contoh, jika anak memperoleh nilai raport yang jelek, maka sebabnya dapat saja karena ada masalah dengan lingkungannya, orang tuanya bercerai, hubungan yang jelek dengan orang tua, ditekan oleh teman-teman, ataupun gurunya yang tidak menarik.

3. Hubungan antara Persepsi dan pengambilan Keputusan

Setiap individu akan mengambil keputusan ketika ia dihadapkan pada dua atau lebih pilihan alternatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Akan tetapi cara individu dalam mengambil keputusan dan kualitas pilihannya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka.

Persepsi diri dan pengambilan keputusan, adalah dua hal yang saling berkaitan satu sama lain. Persepsi merupakan sebuah pemahaman individu dalam menentukan, menilai maupun mengartikan sesuatu berdasar informasi yang diterima, sedangkan keputusan adalah sebuah akhir dari proses berpikir. Sesuai peran masing-masing, persepsi diri sebagai satu-satunya faktor penting dalam penilaian, pemahaman serta penyeleksian untuk membentuk sebuah konsep pikir positif maupun negatif, guna memperoleh hasil atau efek yang akan berpengaruh bagi seseorang dalam mempertimbangkan tujuan studi. Sedangkan pengambilan keputusan, merupakan tahap akhir untuk menentukan apa yang menjadi prioritas penting yang harus dilakukan, atau tidak boleh dilakukan (Hasan, 2004 : 190).

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas suatu masalah yang sedang dihadapi. Yaitu perbedaan antara situasi sekarang dengan situasi yang diinginkan,

yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan alternatif tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah tersebut. Setiap keputusan membutuhkan kita untuk menginterpretasikan dan mengevaluasi informasi yang kita terima. Pada umumnya, kita menerima data dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif-alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses perseptual kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, kesalahan perseptual sering kali muncul sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

Kreitner, R & Kinichi, (2002, 87) untuk meningkatkan cara kita membuat keputusan dalam organisasi, kita harus memahami model-model pengambilan keputusan sebagai berikut:

a. Pengambilan keputusan rasional

Pembuat keputusan tersebut membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu. Enam langkah model pengambilan keputusan rasional :

- 1) Mendefinisikan masalahnya
- 2) Mengidentifikasi kriteria keputusan
- 3) Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya
- 4) Membuat alternatif
- 5) Mengevaluasi alternatif
- 6) Memilih alternatif terbaik
- 7) Rasionalitas terbatas (*bounded rationality*)

Sebuah proses pengambilan keputusan dengan mengembangkan model yang disederhanakan yang mengeluarkan fitur-fitur esensial dari masalah tanpa menangkap semua kompleksitasnya. Pikiran manusia tidak dapat merumuskan dan memecahkan masalah kompleks dengan rasionalitas penuh sehingga manusia beroperasi dalam batas-batas rasionalitas yang dibatasi.

1) Intuisi (*Intuitive decision making*)

Sebuah proses tanpa sadar yang diciptakan dari pengalaman yang diperoleh pengambilan keputusan intuitif terjadi diluar pikiran sadar berpegang pada asosiasi holistik atau kaitan antara potongan-potongan informasi yang tidak sama, cepat, dan secara efektif dibebankan berarti melibatkan emosi. Dalam kasus tertentu, mengandalkan intuisi dapat meningkatkan pengambilan keputusan tetapi tidak terlalu mengandalkannya. Sulit untuk mengetahui kapan intuisi tersebut benar atau salah.

Kuncinya adalah dengan tidak meninggalkan atau tidak juga hanya mengandalkan intuisi, tetapi untuk melengkapinya dengan bukti dan penilaian yang baik.

Pengambil keputusan terlibat dalam rasionalitas terbatas, dalam penilaian mereka juga mungkin terdapat bias dan kesalahan. Untuk meminimalkan hal tersebut, orang cenderung terlalu bergantung pada pengalaman, impuls, firasat, dan aturan ibu jari. Berikut ini adalah bias paling umum dalam pengambilan keputusan (Kreitner, R & Kinichi, 2002, 97):

- a. Bias terlalu percaya diri
- b. Bias terpaku pada satu informasi awal.
- c. Bias konfirmasi, pengumpulan data tidak objektif tetapi selektif. Bias konfirmasi mewakili suatu kasus spesifik dari persepsi selektif
- d. Bias yang tersedia, kecenderungan untuk mendasarkan penilaian atas informasi yang tersedia.
- e. Eskalasi Komitmen, banyak organisasi menderita karena seorang manajer bertekad untuk membuktikan bahwa keputusan aslinya benar.
- f. Kesalahan random, kecenderungan untuk percaya dapat memprediksi hasil dari kejadian acak adalah sebuah kesalahan acak.
- g. Menghindari risiko, seseorang yang menghindari risiko akan tetap melakukan hal yang sama dalam pekerjaan mereka, daripada mengambil kesempatan pada metode inovatif atau kreatif.
- h. Bias penglihatan ke masa lampau, terlalu meramalkan sesuatu dengan melihat masa lampau.

4. Pengaruh dalam Pengambilan Keputusan, Perbedaan Individu serta Etika dalam Pengambilan Keputusan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang mengambil keputusan dan tingkat di mana mereka rentan pada kesalahan serta bias. Maka ada perbedaan-perbedaan individual yaitu (Indrawijaya, A. I, 2000, 121):

1. Kepribadian

Tentu setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda, kepribadian ini mempengaruhi dalam pengambilan keputusan sebagai contoh dari kepribadian yg memiliki kehati-hatian dan harga diri. Kehati-hatian bisa mempengaruhi eskalasi komitmen, khususnya aspek kehati-hatian usaha keras untuk pencapaian dan kepatuhan. Harga diri juga mempengaruhi pengambilan keputusan pada dasarnya orang yang memiliki harga diri tinggi sangat termotivasi untuk mempertahankan keputusannya, sehingga mereka menggunakan bias pemenuhan diri untuk mempertahankannya, mereka menyalakan orang lain atas kegagalannya dan mengambil kredit atas kesuksesannya.

2. Jenis Kelamin

Riset atas kontemplasi menawarkan pandangan mengenai perbedaan jenis kelamin dalam pengambilan keputusan. Kontemplasi bermakna berefleksi dalam waktu yang lama, dari segi pengambilan keputusan itu berarti terlalu memikirkan masalah. Dua puluh tahun studi mendapati wanita menghabiskan lebih banyak waktu dibandingkan pria dalam menganalisis masa lalu, masa kini, dan masa depan, wanita hampir dua kali lebih banyak dari pria dalam mengembangkan depresi.

3. Kemampuan Mental

Kita tahu orang-orang dengan level kemampuan mental yang lebih tinggi mampu memproses informasi lebih cepat, sehingga anda mungkin mengekspektasikan mereka juga lebih sedikit beresiko salah mengambil keputusan umum, karena orang yang lebih cerdas itu lebih baik dalam menghindari kesalahan logis seperti silogisme salah atau kesalahan interpretasi data.

Perbedaan Budaya perlu diakui bahwa latar belakang budaya dari pembuat keputusan dapat mempengaruhi dengan signifikan pilihan masalah, keadaan analisis, pentingnya logika, rasionalitas dan apakah keputusan organisasi seharusnya dibuat secara autokrat oleh seorang manajer atau secara kolektif dalam kelompok.

Pertimbangan etis harusnya menjadi kriteria dalam semua pengambilan keputusan dalam organisasi. Ada tiga cara untuk meringkaskan keputusan secara etis, yaitu (Indrawijaya, A. I, 2000, 123):

a. Kriteria Utilitarianisme

Kriteria utilitarianisme adalah suatu keputusan yang dibuat berdasarkan hasil atau konsekuensinya. Tujuan dari keputusan utilitarianisme adalah memberikan kebaikan besar pada jumlah yang terbanyak.

b. Kriteria Etis yang Terfokus pada Hak

Sebuah penekanan pada hak dalam pengambilan keputusan berarti menghormati dan melindungi hak asasi manusia seperti hak pribadi, berbicara dengan bebas, dan berhubungan dengan proses.

c. Kriteria Terfokus pada Keadilan

Kriteria terfokus pada keadilan ini mengharuskan ketua lembaga pendidikan untuk mengambil keputusan dengan memperhatikan keadilan.

C. Simpulan

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan. Persepsi diri dan pengambilan keputusan, adalah dua hal yang saling berkaitan satu sama lain. Persepsi merupakan sebuah pemahaman individu dalam menentukan, menilai maupun mengartikan sesuatu berdasar informasi yang diterima, sedangkan keputusan adalah sebuah akhir dari proses berpikir.

Sesuai peran masing-masing, persepsi diri sebagai satu-satunya faktor penting dalam penilaian, pemahaman serta penyeleksian untuk membentuk sebuah konsep pikir positif maupun negatif, guna memperoleh hasil atau efek yang akan berpengaruh bagi seseorang dalam mempertimbangkan tujuan studi. Sedangkan pengambilan keputusan, merupakan tahap akhir untuk menentukan apa yang menjadi prioritas penting yang harus dilakukan, atau tidak boleh dilakukan

BAB II

CARA SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DALAM PENDIDIKAN

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep cara seleksi dan penempatan pegawai dalam pendidikan.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep cara seleksi dan penempatan pegawai dalam pendidikan.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konsep cara seleksi dan penempatan pegawai dalam pendidikan.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep cara seleksi dan penempatan pegawai dalam pendidikan.

Mahasiswa mampu menganalisa konsep cara seleksi dan penempatan pegawai dalam pendidikan.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep cara seleksi dan penempatan pegawai dalam pendidikan.

A. Pendahuluan

Setelah dilaksanakannya rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia, maka tahap selanjutnya yaitu seleksi dan penempatan. Melihat realita di lapangan banyak organisasi yang kurang memperhatikan fungsi seleksi dan penempatan ini. Perencanaan dan pelaksanaan fungsi seleksi yang kurang matang mengakibatkan fungsi seleksi dan penempatan kurang sesuai atau kurang kredibel, jadi pegawai yang diterima kurang memenuhi standar kualifikasi minimal yang diinginkan sehingga mengakibatkan lemahnya suatu organisasi karena kurangnya tanggung jawab seorang pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan proses seleksi dan penempatan kurang memperhatikan prosedur-prosedur yang sudah diterapkan.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang diharapkan produktif dan pegawai yang produktif adalah bukti paling baik dalam proses seleksi yang efektif. Oleh karena itu pelaksanaan proses seleksi dan penempatan dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya pegawai yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjaga dan melaksanakan pekerjaan dengan memperhatikan prosedur, langkah-langkah maupun syarat seleksi dan penempatan.

Proses seleksi dan penempatan menjadi salah satu bagian yang terpenting dalam proses manajemen sumber daya manusia. Karena untuk mewujudkan dasar kinerja manusia yang unggul dan berkualitas dalam pembangunan suatu kegiatan yang sudah direncanakan terutama di bidang pendidikan.

B. Pembahasan

1. Pengertian Seleksi dan Penempatan

Pengertian seleksi menurut KBBI adalah penyaringan, pemilihan, (untuk mendapatkan yang terbaik). Atau metode prosedur yang dipakai oleh bagian personalia untuk memilih orang untuk mengisi lowongan pekerjaan (Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan 1990 : 800). Seleksi menurut Robert *“adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi atau perusahaan”* (Robert, L Mathis dan Jhon H, Jackson, 2009 :261). Tanpa adanya karyawan-karyawan yang berkualitas kemungkinan kecil sebuah perusahaan tidak berhasil. Keputusan seleksi merupakan bagian yang terpenting dari manajemen SDM yang berhasil, kemajuan kinerja organisasi bagi seorang pemberi kerja mungkin berasal dari perubahan program yang intensif, pelatihan yang lebih baik, atau memberi rancangan pekerjaan yang lebih baik. Namun jika pemberi kerja tidak melakukan kapabilitas yang baik yang siap untuk bekerja maka hasil yang diinginkan tidak akan sesuai.

Tujuan setiap program seleksi adalah mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tertinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sebuah pekerjaan yang baik.

Seleksi merupakan langkah ketiga dalam proses pemilihan pegawai. Mengutip dari bukunya Handoko seleksi merupakan proses atau serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak (Handoko, 2000:167) Bila seleksi dilakukan dengan tidak tepat, upaya-upaya sebelumnya akan sia-sia. Oleh karena itu seleksi merupakan kunci sukses dalam manajemen personalia atau sebuah organisasi.

Penempatan merupakan proses selanjutnya setelah proses seleksi dilakukan. Tahap ini dilakukan dengan harapan agar sebuah perusahaan atau mampu mendapatkan jumlah dan kualitas kerja yang baik dari seorang pegawai.

Sedangkan pengertian dari penempatan yaitu berasal dari kata dasar “tempat” kemudian mendapat imbuhan pe-an, menjadi penempatan yang berarti proses, perbuatan, cara menempati (Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan 1990:500). Penempatan pegawai adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah diterapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya (Sastrohadiwiryono, Bedjo Siswanto, 2002:162).

Penempatan (*placement*) adalah penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru. Ada tiga bentuk penempatan, yakni: promosi (pemindahan karyawan atau pegawai dari sebuah jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab, dan jenjang organisasi yang lebih tinggi), mutasi, Demosi (Afif Nur Asafu, 2018), dari pengertian diatas menunjukkan bahwa penempatan pegawai dilakukan setelah pegawai bersangkutan lulus seleksi. Hal tersebut tidak berlaku untuk pegawai baru saja tetapi juga berlaku untuk penempatan pegawai lama.

Seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi yang terpenting dalam manajemen sumber daya manusia dalam kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada dalam sebuah organisasi.

2. Syarat-syarat Seleksi dan Penempatan

Efektivitas fungsi dalam seleksi dan penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting bahkan tergantung dari informasi-informasi yang diperoleh. Informasi yang diperoleh akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dan mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Syarat – syarat seleksi dan penempatan sebagai berikut:

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan spesifikasi jabatan dan standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
- b. Rencana-rencana sumber daya manusia. Yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan dalam sebuah organisasi.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih (Faustino Cardoso, 2003), 117).

3. Kriteria dan Langkah-langkah Seleksi

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kerja
- d. Pusat pelatihan
- e. Biodata
- f. Referensi

Simamora (2003:99) setelah memperhatikan kriteria calon pelamar, maka dalam tahapan seleksi perlu memperhatikan langkah-langkah seleksi agar proses seleksi berjalan dengan efektif, adapun Langkah-langkah Seleksi pegawai

- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blanko lamaran
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes psikologi
- g. Tes kesehatan
- h. Wawancara akhir atasan langsung
- i. Memutuskan diterima atau ditolak
- j. Penempatan karyawan yang sesuai

4. Proses Seleksi Pegawai

Proses seleksi pegawai dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen. Proses ini melibatkan serangkaian tahapan sebelum keputusan diambil. (Suwanto, 2015) karena seleksi dilaksanakan untuk mendapatkan pegawai yang qualified agar benar-benar sesuai kebutuhan maka dalam proses seleksi harus melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Penerimaan Pendahuluan

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke bagian personalia dengan permintaan tertulis atau aplikasi.

b. Pemeriksaan Berkas Lamaran

Pemeriksaan persyaratan administratif merupakan bagian pertama yang harus ditempuh dalam seleksi pegawai untuk mengetahui sudah lengkap tidaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pelamar, seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang sudah disiapkan oleh instansi, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran dan persyaratan finansial jika diperlukan.

c. Tes pekerjaan

Tes ini berguna untuk mendapatkan informasi data calon pegawai yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan diterima, meliputi:

1) Tes tertulis

Tes tertulis dilakukan dengan cara obyektif dan subyektif.

- a) Subjektif yaitu membuat karangan singkat untuk mendapatkan kesan tentang karakter kepribadian calon pegawai.

- b) Obyektif yaitu menjawab pertanyaan dengan metode:

- (1) *True False Test*, Menentukan salah satu alternatif jawaban benar atau salah.
- (2) *Multiple choice test*, memilih jawaban yang paling benar diantara jawaban yang sudah disediakan.
- (3) *Completion test*, melengkapi jawaban yang sudah tersedia sebagian dibelakang pertanyaan.
- (4) *Short answer*, menjawab pertanyaan dengan suatu jawaban yang singkat tetapi jelas.

2) Tes Psikologi

Tes psikologi yaitu proses menguji tentang kecerdasan, bakat (*aptitude*), prestasi, minat (*interest*), dan kepribadian dari pelamar. Jadi di dalam tes psikologi merupakan proses menguji dan mengetes kemampuan mental pelamar apakah mentalnya sesuai yang diinginkan sebuah instansi atau tidak.

a. Wawancara Seleksi

Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan calon pegawai atau pelamar dan untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar agar dapat diputuskan pelamar dapat diterima atau tidak.

b. Tes kesehatan

Memeriksa kesehatan fisik seorang pelamar yang biasanya dilakukan oleh dokter sebuah perusahaan bertujuan untuk melindungi perusahaan.

5. Penempatan Pegawai

Dalam bukunya Yuniarsih dan suwanto mengemukakan factor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut:

1) Faktor Prestasi Akademik

Prestasi yang dimaksud adalah prestasi yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan SD sampai terakhir, dipadukan dengan prestasi akademisi yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga diharapkan memberikan masukan dalam menempatkan pada posisi yang tepat pula.

2) Faktor Pengalaman

Factor pengalaman perlu mendapatkan pertimbangan dengan adanya kecenderungan yang semakin lama bekerja semakin banyak pula pengalaman yang dimiliki pada masa kerja dan sebaliknya, maka semakin sedikit pengalaman yang dimiliki.

3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga sangat penting karena dengan adanya factor ini bila diabaikan akan dapat merugikan lembaga, oleh sebab itu terdapat tes kesehatan terlebih dahulu sebelum pegawai diterima.

4) Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan perusahaan bila tidak ikut dipertimbangkan terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi cabang dimana suaminya bertugas.

5) Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, factor usia diri pegawai yang lulus pada seleksi perlu dipertimbangkan. Hal ini dimaksud untuk menghindari turunya produktivitas kerja yang dihasilkan dari pegawai yang bersangkutan (Yuniarsih ,2013 : 117).

a. Proses Penempatan Pegawai

Aktivitas dalam kebijakan penempatan merupakan suatu langkah yang mesti dijalankan sebagai upaya mendapatkan tenaga pendidik yang handal dan kompeten untuk mengabdikan pada sebuah lembaga. Kebijakan sebuah organisasi untuk menempatkan pada posisi yang tepat dan sesuai keahliannya suatu kebijakan yang positif karena akan membantu organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat erat dengan kebijakan organisasi dalam menempatkan anggotanya pada posisi yang sesuai, kenapa bisa demikian karena dengan menempatkan posisi yang sesuai akan dapat melahirkan kerjasama yang baik antar sesama menurut Sutrisno dalam teori kepemimpinan mengatakan :

“seorang pemimpin dapat dikatakan sukses dalam menjalankan kepemimpinannya apabila mampu dan berhasil membuat serta mengembangkan struktur dan formasi kerja yang jelas dan terukur. Sehingga kepemimpinannya ia dapat merancang merumuskan dengan baik hal-hal apa saja yang menjadi kebutuhan anggota-anggota agar bisa dilaksanakan. Dengan demikian pemimpin juga dapat memberi sanksi kepada anggotanya yang tidak mencapai standar kerja yang ditetapkan” (Sutrisno : 149).

Dengan demikian pemimpin yang profesional akan responsif terhadap berbagai karakteristik setiap individu tenaga pendidik yang menjadi anggotanya yang nantinya akan ditempatkan pada posisi tugas tertentu. Jadi penempatan pegawai bukanlah hal yang sederhana untuk dilaksanakan seadanya, akan tetapi perlu perencanaan dan pelaksanaan yang disesuaikan dengan peran manajemen. Sebab apabila terjadi kesalahan dalam penempatan akan dapat dirasakan akibatnya pada tenaga pendidik yang bersangkutan maupun pada sebuah lembaga pendidikan.

b. Sistem Penempatan Tenaga Pendidik

Penempatan tenaga pendidik diselenggarakan oleh pemerintah pusat dan daerah. Terkait penempatan pendidik, pemerintah mengeluarkan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, antara lain berisi tentang tenaga pendidik dan kewajiban pemerintah dan pemerintah daerah. Prinsip yang perlu dilakukan dalam penempatan dalam tenaga pendidik adalah

1. Prinsip kemanusiaan yaitu menganggap tenaga pendidik mempunyai harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan yang harus dihargai sebagai layaknya manusia.
2. Prinsip demokrasi
3. *The right man in the right place* yaitu penempatan tenaga pendidik harus didasarkan pada kualifikasi akademik dan kompetensi.
4. *Equal pay for equal work* yaitu pemberian balas jasa atas hasil prestasi kerja yang didapatkan.
5. Kesatuan arah
6. Kesatuan tujuan
7. Kesatuan komando

The Right Man and The Right Job (orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat). Hal ini dimaksudkan agar penempatan pendidik yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja mencapai tujuan yang diinginkan. Penempatan tenaga pendidik yang tepat akan melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab, tingkat kreativitas menjadi baik, inisiatif yang tinggi (Suriadin, 2019).

Jadi penempatan tenaga pendidik adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan dengan keterampilan dan pengetahuannya di sekolah. Penempatan tenaga pendidik melalui proses pemberian tugas dan pekerjaan setelah lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditentukan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

BAB III

PENDIDIKAN SERTA PELATIHAN GURU DAN KARYAWAN PENDIDIKAN

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep pendidikan serta pelatihan guru dan karyawan pendidikan.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep pendidikan serta pelatihan guru dan karyawan pendidikan.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konsep pendidikan serta pelatihan guru dan karyawan pendidikan.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep pendidikan serta pelatihan guru dan karyawan pendidikan..

Mahasiswa mampu menganalisa konsep pendidikan serta pelatihan guru dan karyawan pendidikan.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep pendidikan serta pelatihan guru dan karyawan pendidikan.

A. Pendahuluan

Menguraikan sumber daya manusia, tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Salah satu hal yang konkrit untuk mendorong peningkatan produktivitas sumber daya manusia adalah pendidikan dan pelatihan agar mampu mengemban tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan identifikasi, pengkajian serta proses belajar yang terencana. Kegiatan pelatihan bagi guru pada dasarnya merupakan suatu bagian yang integral dari manajemen dalam bidang ketenagaan di sekolah dan merupakan upaya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan guru sehingga pada gilirannya diharapkan para guru dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Dengan kata lain, mereka dapat bekerja secara lebih produktif dan mampu meningkatkan kualitas kinerjanya.

Pekerjaan yang dilakukan dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan isi kerja akan mendorong kemajuan setiap usaha yang pada gilirannya akan juga meningkatkan pendapatan, baik pendapatan perorangan, kelompok maupun pendapatan nasional. Dengan program pelatihan yang efektif dan efisien, maka kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan pendidikan non formal yang dimiliki karyawan akan turut meningkatkan kemampuan dan pengusaha akan pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja yang baik.

B. Pembahasan

1. Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan

Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono mengemukakan bahwa pendidikan adalah sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan (Sastrohadiwiryono, 2002:200).

Sedangkan Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai keterampilan.

Perbedaan antara pendidikan dan pelatihan adalah pendidikan lebih mengarah pada pengetahuan dan hal-hal yang bersifat umum dan terkait dengan kehidupan pribadi secara luas, sedangkan pelatihan mengarah pada keterampilan berperilaku

secara khusus dan ada ukuran benar atau salah. Pendidikan lebih diarahkan untuk memecahkan knowledge problems, sedangkan pelatihan lebih pada skill problems, dan keduanya digunakan secara bersama untuk memecahkan motivation problems.

Selanjutnya Pendidikan dan pelatihan yang disebut Diklat untuk guru adalah suatu proses belajar mengajar jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana para guru mempelajari pengetahuan dan keterampilan sehingga guru akan terdorong motivasinya untuk memperbaiki kinerja, cara pembelajaran atau penyegaran ilmu dan informasinya.

2. Tujuan Dan Manfaat Pendidikan Dan Pelatihan

a. Tujuan Pendidikan Dan Pelatihan

Tujuan dari pendidikan dan pelatihan tersebut berkaitan erat dengan jenis organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi. Susilo Martoyo menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan pegawai, karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan (Susilo, 2000 : 54). Tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Oemar Hamalik (2007 : 17), yaitu:

- 1) Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja yang memiliki keterampilan produktif dalam rangka pelaksanaan program organisasi di lapangan.
- 2) Mendidik, melatih serta membina unsur-unsur ketenagakerjaan yang memiliki kemampuan dan hasrat belajar terus untuk meningkatkan diri SDM sebagai tenaga yang tangguh, mandiri, professional, beretos kerja yang tinggi dan produktif.
- 3) Mendidik, melatih serta membina tenaga kerja sesuai dengan bakat, minat, nilai dan pengalamannya masing-masing (individual).
- 4) Mendidik dan melatih tenaga kerja yang memiliki derajat relevansi yang tinggi dengan kebutuhan pembangunan.

b. Manfaat Pendidikan Dan Pelatihan

Beberapa manfaat yang diharapkan dari penyelenggaraan diklat menurut Sastrohadiwiry antara lain :

- 1) Peningkatan keahlian kerja, yaitu para tenaga kerja menjadi memiliki motivasi untuk meningkatkan kualitas dalam bekerja dengan produktivitasnya.
- 2) Pengurangan keterlambatan kerja, yaitu pengurangan tenaga kerja seperti sakit, macet, dan keperluan keluarga yang tidak dapat diganggu dapat diminimalisasi, karena pemimpin mengutamakan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

- 3) Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja, yaitu timbulnya kelalaian dalam bekerja biasanya disebabkan karena kelainan pegawai saat bekerja.
- 4) Peningkatan Produktivitas kerja, yaitu dengan adanya pendidikan dan pelatihan maka diharapkan pegawai akan lebih semangat sehingga dapat memahami kondisi pekerjaannya.
- 5) Peningkatan rasa tanggung jawab, yaitu menuntut tanggung jawab yang besar sehingga pegawai menghargai setiap tugas yang diberikan yang juga dipengaruhi pemberian pembekalan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Macam-macam Pendidikan dan pelatihan

1. Diklat Kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan adalah diklat dengan sasaran utama untuk meningkatkan karir guna memangku suatu jabatan fungsi atau pangkat tertentu secara bertahap dan untuk memperkaya atau meningkatkan keterampilan manajemen kepemimpinan serta kemampuan menciptakan metode-metode kerja baru. Diklat kepemimpinan dititikberatkan pada penajaman keahlian spesifik baik dalam bidang pekerjaan maupun bidang manajerial. Antara lain meliputi Diklat Pengelola Cabang, Kursus pimpinan Madya, dan Kursus pimpinan Utama.

2. Diklat Fungsional

Diklat fungsional adalah diklat yang ditujukan untuk menunjang mengembangkan keahlian atau keterampilan kerja dan dititikberatkan pada perubahan pola kerja, cara kerja dan penggunaan metode kerja mutakhir. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

3. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pegawai atau karyawan. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

4. Jenis Pelatihan dan Pendidikan

Dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang seringkali dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta pada umumnya ada beberapa jenis.

Seperti yang dikemukakan oleh Moenir bahwa jenis pendidikan dan pelatihan pada umumnya terdiri dari dua jenis yaitu Pre service training dan In service training (Moenir, H. AS, 2001:164).

- a. Pre-service training (pelatihan pra-tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- b. In-service training (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jenis ini, ada yang sepenuhnya dilaksanakan oleh pihak instansi yang bersangkutan itu sendiri. Artinya semua kelengkapan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut, mulai dari perencanaan tempat, peralatan sampai kepada tenaga pengajarnya ditangani oleh instansi sendiri. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang demikian disebut juga *on the job training*. Kemudian ada juga pelaksanaan pendidikan dan pelatihan jenis ini yang seluruh penyelenggaraannya dilakukan oleh Lembaga lain, yang khusus menyelenggarakan program tertentu. Jadi suatu instansi cukup mengirimkan pegawainya kepada suatu lembaga yang khusus menyelenggarakan suatu program pendidikan dan pelatihan, dengan membayar sejumlah biaya. Untuk pendidikan dan pelatihan jenis ini disebut juga dengan *off the job training*.

5. Bentuk Pendidikan Dan Pelatihan

Menurut Wursito, sehubungan dengan peningkatan kompetensi guru-guru dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat):

- a. *In house training* (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.

- b. Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan. misalnya. khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.
- c. Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota kabupaten atau di provinsi.
- d. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialis asi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.
- e. Diklat Teknis Berbasis Kompetensi. Pendidikan dan pelatihan teknis berbasis sekolah merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kecakapan, dan keterampilan guru agar lebih mengerti dan memahami terhadap penggunaan sarana dan prasarana yang digunakan untuk kegiatan ilmiah seperti teknik penulisan karya ilmiah, Teknik transformasi informasi dengan menggunakan teknologi, dan teknik konseling, serta kegiatan lainnya yang terintegrasi berbasis kompetensi.
- f. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain lain sebagainya.
- g. Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya (Wursito, 1999 : 82).

Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar tenaga kerja. Organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi menyadari bahwa pegawai atau

karyawan (SDM) bukanlah sapi perah yang hanya dimanfaatkan tenaganya untuk kepentingan organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi semata. Tetapi sumber daya manusia juga menjadi aset organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi yang harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilan untuk meningkatkan produktivitas. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan tersebut berkaitan erat dengan jenis organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi. Susilo Martoyo menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan pegawai, karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan.

Macam-macam dari Diklat pada diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis. Sedangkan jenis diklat pada diklat Pre service training dan In service training. sehubungan dengan peningkatan kompetensi guru-guru dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan yaitu: in house training (iht), program magang, belajar jarak jauh, pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, diklat teknis berbasis kompetensi, diklat teknis berbasis kompetensi, pembinaan internal oleh sekolah.

BAB IV

PENGEMBANGAN GURU DAN KARYAWAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konsep pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

Mahasiswa mampu menganalisa konsep pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep pengembangan guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan.

A. Pendahuluan

Hakikat sebuah Pendidikan adalah untuk mengembangkan dan menciptakan potensi peserta didik untuk menjadi lebih baik dan berkembang ke arah yang positif. Oleh karena itu diperlukan komponen-komponen yang mampu mendukung dan mampu mengembangkan potensi ajar dan pengembangan belajar siswa. Salah satu upayanya adalah dengan meningkatkan potensi guru sebagai fasilitator belajar siswa, dan karyawan sebagai tim guna menciptakan situasi belajar dan kondisi belajar yang baik untuk siswa. Berdasarkan hal tersebut pengembangan dan pelatihan bagi para Guru/ Karyawan sangat diperlukan untuk menciptakan kualitas belajar yang efektif dan efisien dalam mengembangkan potensi belajar siswa atau peserta didik.

Guru dan karyawan merupakan salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan terus-menerus secara kontinyu dan berkelanjutan. Pengembangan guru dan karyawan di lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui *on the job, demonstrasi and example*, dan *classroom*

methods. Selain itu, pengembangan profesi guru juga dapat dilaksanakan melalui, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), yang meliputi: pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Melalui pengembangan ini, potensi sumber daya guru dan karyawan dapat dibina dan dikembangkan dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kualitas kinerjanya dalam mengajar sehingga profesionalisme guru dapat terwujud.

Guru yang profesional sesungguhnya adalah guru yang di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bersifat otonom, menguasai kompetensi secara komprehensif dan daya intelektual tinggi. Guru yang profesional akan mampu untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman peserta didik.

Pembahasan

1. Perlunya Pengembangan Guru/Karyawan

Fungsi dari manajemen SDM adalah untuk mengintegrasikan antara SDM dengan rencana yang disusun oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Tidak hanya itu, manajemen SDM berfungsi untuk mengkaji faktor sosial, teknologi dan yang lainnya sehingga manajemen SDM memiliki dampak bagi pekerjaan dan individu terhadap kebutuhan dan ketersediaan SDM (Hasnadi, 2019, 143).

Guru dan karyawan adalah salah satu komponen sumber daya manusia pendidikan yang harus dikelola dan dikembangkan terus-menerus. Hal ini dikarenakan tidak semua guru yang berada di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan memiliki kualifikasi yang baik. Potensi sumber daya guru dan karyawan itu perlu terus- menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional.

Mengingat berat dan kompleksnya membangun pendidikan, maka sangat penting untuk melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan guru dan karyawan agar semakin profesional. Dalam kode etik guru dikatakan bahwa guru adalah seorang pendidik, jadi dia bukan sekedar sebagai pengajar. Sebagai seorang pendidik, maka keberadaan guru bukan hanya sekedar berkewajiban menyampaikan skill dan nilai. Untuk bisa memiliki skill guru harus memerlukan latihan, pembiasaan dan pendidikan yang cukup. Itulah sebabnya, upaya pengembangan guru dan karyawan pendidikan memiliki peran yang cukup baik dalam meningkatkan kualitas pendidik dan profesionalisme pendidik. Apabila tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (karyawan) berkualitas dan profesional, maka berkembang pula lembaga pendidikannya.

Permasalahan yang masih menghadang dan perlu untuk segera diatasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah masih rendahnya kualitas hasil pendidikan di segenap jenjang pendidikan. Berbagai penelitian cenderung memperkuat sinyalemen tersebut. Tudingan pun diarahkan pada pendidik/guru sebagai penyebab pencapaian hasil pendidikan tersebut, mengingat peran strategis guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran. Diduga rendahnya pencapaian hasil pendidikan dipengaruhi oleh kinerja pendidik/guru yang rendah.

Persoalannya, amat jarang guru yang mampu memotivasi dan mendorong kemampuan internal untuk mengembangkan diri. Sebaliknya guru terjebak pada pola pasif, rutinitas, kurang kreatif, monoton, dan lain sejenisnya. Kondisi itupun kerap kali distimulir oleh situasi eksternal yang kurang kondusif, yang kurang memberikan rangsangan dan dorongan pada guru untuk mengembangkan kemampuan diri terkait dengan menjalankan tugas utamanya. Bahkan unsur eksternal menjadi faktor penghambat bagi kemunculan kreativitas pengembangan diri guru.

Jika diamati dengan benar, tudingan terhadap guru tidak seluruhnya benar. Guru bukan merupakan pihak yang mendominasi pembelajaran di sekolah, melainkan perlu ditunjang oleh pihak lainnya, di antaranya adalah kepala sekolah dan pengawas. Peran dan fungsi utama dari kedua pihak adalah memberikan bantuan dan bimbingan terhadap guru, terutama terkait dengan pengembangan sumber daya guru terutama yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Apabila pengembangan sumber daya guru dapat dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan diharapkan tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai (Muhammad Minan Zuhri, 2014: 207).

2. Bentuk dan Upaya Pengembangan Guru dan Karyawan

a. Pengertian Pengembangan

Pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut (Fatah Syukur, 2012).

Menurut Andrew F. Sikula dalam Fatah Syukur,

“Development in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes” atau “Pengembangan yang mengacu pada staf dan personel adalah

suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum” (Fatah Syukur, 2012).

Dengan demikian, pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan guru dan karyawan. Kalau pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi guru dan karyawan dalam menghadapi tugas yang akan datang, sedangkan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi melatih keterampilan yang sudah dijelaskan.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja (Siagian, 1996).

Tujuan pengembangan guru dan karyawan pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut:

1) Produktivitas kerja

Adanya pengembangan, produktivitas kerja guru dan karyawan akan meningkat. Hal ini dikarenakan technical skill, human skill, dan managerial skill guru dan karyawan yang semakin baik.

2) Efisiensi

Pengembangan guru dan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga dan segala kebutuhan yang diperlukan.

3) Pelayanan

Pengembangan guru dan karyawan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari guru dan karyawan kepada pengguna lembaga pendidikan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting.

a. Moral

Dengan pengembangan, moral guru dan karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik secara profesional.

b. Karir

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir guru dan karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan potensi kerjanya lebih baik (Hasibuan, Malay Hasbi S.P, 2007: 70-72).

Berdasarkan dari tujuan pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam dunia pendidikan pengembangan pada guru dan karyawan sangatlah penting untuk menjadikan guru dan karyawan tersebut bisa semakin meningkatkan keterampilan dan kualitas kinerjanya dalam mengajar. Selain itu yang lebih penting dari adanya pengembangan guru dan karyawan itu mampu menghasilkan guru-guru yang profesional.

b. Metode-metode Pengembangan Guru dan Karyawan

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pertanyaan yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya yang dimilikinya, melainkan berapa besarnya investasi yang harus dibuat. Artinya pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian adalah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Pelaksanaan pengembangan (training and education) harus didasarkan pada metode-metode pengembangan yang telah ditetapkan dalam program pengembangan sebuah lembaga pendidikan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu kepala sekolah atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya.

Menurut Sedarmayanti, metode pengembangan yang ditujukan kepada guru dan karyawan pendidikan, di antaranya:

a) *On the job*

Metode pengembangan yang dilakukan dengan cara guru dan karyawan ditempatkan langsung di tempat kerjanya, misalnya di dalam kelas atau micro teaching. Metode on the job terdiri dari dua, yaitu:

- 1) Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan (mengajar), kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- 2) Cara formal, yaitu peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang guru yang ahli atau senior, selanjutnya peserta diperintahkan melakukan pekerjaan (mengajar) sesuai yang dipraktekkan pelatih tersebut.

b) *Demonstration and Example*

Metode pengembangan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengajar yang baik melalui contoh-contoh dengan media pembelajaran yang telah disediakan yang kemudian didemonstrasikan. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

c) *Classroom Methods*

Metode pengembangan yang dilakukan pertemuan di dalam kelas, di antaranya:

1) *Pengajaran (Lecture)*

Metode kuliah yang banyak diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Dengan menitikberatkan pada penyajian materi saja yang bersifat teori.

2) *Seminar (Conference)*

Seminar dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawali oleh pembimbing. Setelah diskusi selesai, pembimbing menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

3) *Instruksi terprogram (Programed Instruction)*

Pengembangan di dalam kelas dengan cara presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram atau tertentu.

4) *Bermain peran (Role Playing)*

Teknik ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan peran dalam sebuah organisasi, misalnya dalam organisasi pendidikan yaitu dengan interaksi guru dan murid di dalam kelas maupun di luar kelas (Sedarmayanti, 2007).

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis kemukakan bahwa metode di dalam kelas sangat cocok untuk dipraktekkan dalam pengembangan guru dan karyawan pendidikan, karena peserta dapat melihat secara langsung tentang bagaimana cara pelatih atau pembimbing mengajarkan keterampilan dan keahlian kepada peserta yang nantinya bisa dipraktekkan peserta ketika mengajar di dalam kelas. Sedangkan menurut Depdiknas dalam Suryosubroto, bentuk-bentuk peningkatan profesi guru dapat dilaksanakan melalui:

- a. Peningkatan profesi secara individual, seperti: penataran, belajar sendiri, dan melalui media massa.
- b. Peningkatan profesi melalui keguruan atau organisasi profesi.

Jenis-jenis Pengembangan Guru dan Karyawan (Suryosubroto, B, 2010). Jenis pengembangan guru dan karyawan pendidikan dapat dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- 1) Pengembangan secara informal, yaitu guru dan karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku atau literatur yang berhubungan dengan keterampilan dan keahliannya. Pengembangan secara informal ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi sekolah karena prestasi kerja guru semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
 - 2) Pengembangan secara formal, yaitu guru dan karyawan ditugaskan dari pihak sekolah untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan dari pihak sekolah itu sendiri maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan (Hasibuan, Malayu Hasbi S.P, 2007).
- c. Proses Pengembangan bagi Guru dan Karyawan Pendidikan

Proses atau langkah-langkah pengembangan bagi guru dan karyawan dalam lembaga pendidikan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1) Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran apa yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (technical skill) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (managerial skill) dalam organisasi pendidikan dan conceptual skill.

2) Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

3) Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan dan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan.

4) Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

5) Pelatih

Pengangkat pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan peserta pengembangan yang baik.

6) Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak (Fatah Syukur, 2012).

d. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satunya implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan.

Menurut Siagian, bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuan manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia (guru) dalam pendidikan:

1) Peningkatan produktivitas kerja

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja ini disebabkan tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan. Hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dapat terwujud dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara objektif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Pengembangan sumber daya manusia pendidikan menekankan pada pelibatan para pegawai dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian, 1996).

Di samping manfaat bagi organisasi sebagaimana tersebut di atas, pelaksanaan program pengembangan sumber daya guru yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Apabila pengembangan sumber daya guru dilaksanakan dengan baik tentu akan bermanfaat bagi guru itu sendiri. Pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit sepuluh manfaat bagi para karyawan suatu organisasi, yaitu:

- 1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang gilirannya dapat memperbesar rasa percaya pada diri sekolah.

- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- 7) Meningkatnya kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- 9) Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan (Siagian, 1996).

Dengan demikian pengembangan sumber daya guru dapat berguna dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi.

BAB V

MEMBERDAYAKAN (EMPOWERING) TENAGA PENDIDIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep memberdayakan (empowering) tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep memberdayakan (empowering) tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konsep memberdayakan (empowering) tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep memberdayakan (empowering) tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

Mahasiswa mampu menganalisa konsep memberdayakan (empowering) tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep memberdayakan (empowering) tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan.

A. Pendahuluan

Dalam perencanaan pendidikan, terdapat berbagai macam aspek yang sangat penting untuk dipertimbangkan. Seperti perencanaan dari segi visi dan misi, kurikulum, lingkungan, sarana prasarana, dan lain sebagainya. Ada satu aspek yang juga sangat mendesak untuk dibuat perencanaannya adalah terkait tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam dunia pendidikan, kedua profesi tersebut saling bersinergi meskipun memiliki tugas dan berdasarkan masing-masing. Namun keduanya sama-sama memiliki peran strategi dalam upaya membentuk karakter bangsa dalam peningkatan kualitas SDM yang sesuai dengan perkembangan zaman. Maka dari itu, dengan mempertimbangkan peran tenaga pendidik dan pendidikan yang sangat penting tersebut, sudah selayaknya dibuat suatu mekanisme perencanaan dan

pengelolaan bagi dua profesi tersebut agar dapat mengembangkan kompetensi di bidang pendidikan demi peningkatan kualitas pendidikan.

Pemberdayaan adalah terjemahan dari kata empowerment, yang berasal dari kata “empower” yang mengandung pengertian, (1) to give power to (memberi kekuasaan, kekuatan pada pihak lain (2) to give ability to (usaha untuk memberikan kemampuan. Dalam Bahasa Indonesia, pemberdayaan berasal dari kata dasar “daya”, yang berarti kekuatan atau tenaga, ada juga yang mengartikan sebagai potensi yang dapat menggerakkan sesuatu. Namun secara umum diartikan lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual manusia (Imam Wahyudi, 2012 : 25-26).

Pemberdayaan (empowerment) merupakan bagian kegiatan pengembangan melalui employee involvement, yaitu memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup untuk penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan merupakan salah satu wujud dari sistem desentralisasi yang melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan. 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 memberdayakan 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) (Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, 2016 : 90).

B. Pembahasan

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan latihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Kewajiban Pendidik :

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang kualitas, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- b. Peningkatan dan pengembangan kualifikasi akademik dan kompetensi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama suku, ras dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (UU RI.No.14/2005).

Menurut Hamid (Hamid Darmadi, 2016: 161-174) selain terampil mengajar, seorang pendidik juga memiliki pengetahuan yang luas, bijak dan dapat bersosialisasi dengan baik. Sebagaimana disebutkan dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, maka pendidik harus memiliki:

- a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
- b. Memiliki kualifikasi pendidikan dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan Bidang tugasnya.
- c. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
- d. Mematuhi kode etik profesi.
- e. Memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas.
- f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerjanya.
- g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.
- h. Memperoleh perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas profesionalnya,
- i. Memiliki organisasi profesi yang berbadan hukum.

1. Pengertian Tenaga Kependidikan

Menurut UU No. 20 tahun 2013 pasal 1, Bab 1 tentang (Ketentuan umum), tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. tenaga pendidik merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Yang termasuk ke dalam tenaga kependidikan diantaranya kepala satuan pendidikan, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, guru merupakan kunci dalam peningkatan mutu pendidikan dan mereka berada pada titik sentral dari setiap usaha reformasi pendidikan yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif. Bahkan secara tegas Brand sebagaimana dikutip Supriadi dan Jalal dalam Momon Sudarma menyatakan bahwa: Pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar, penyediaan sarana dan prasarana hanya akan berarti apabila melibatkan guru.

2. Peranan Dan Fungsi Tenaga Kependidikan

Peranan Tenaga kependidikan adalah kedudukan dan jabatan di Sekolah seperti

- a. Kepala Sekolah, guru, siswa, dan tenaga kependidikan termasuk Tenaga Administrasi Sekolah. Semua peranan sama pentingnya dan saling mendukung untuk mencapai tujuan Sekolah/Madrasah. Peranan memiliki sejumlah harapan terutama kewajiban, tanggung jawab, dan hak. Peranan kadang - kadang berkonflik dengan kepribadian.
- b. Peranan Tenaga Administrasi Sekolah adalah sebagai: administrator, personal, dan sosial.
- c. Peranan Kepala Tenaga Administrasi Sekolah adalah sebagai administrator, personal, dan sosial, dan manajer.
- d. Peranan sebagai administrator memiliki subperanan sebagai collector, reporter, programmer, duplicator, calculator, sender, archivist, communicator, technician, expeditor, waiter, dan caretaker.
- e. Peranan sebagai manajer memiliki sub peranan sebagai: planner, organizer, motivator, coordinator, delegator, problem solver, decision maker, dan evaluator.

3. Pemberdayaan pendidik

Pemberdayaan atau empowerment, yang berasal dari kata “empower” yang mengandung pengertian, to give power to (memberi kekuasaan, kekuatan pada pihak lain, to give ability to (usaha untuk memberikan kemampuan. Dalam Bahasa Indonesia, pemberdayaan berasal dari kata dasar “daya”, yang berarti kekuatan atau tenaga, ada juga yang mengartikan sebagai potensi yang dapat menggerakkan sesuatu. Namun secara umum diartikan lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individu manusia.

Menurut Murray dalam Yusparizal, pemberdayaan merupakan proses dimana guru menjadi mampu terlibat, berbagi, dan mempengaruhi yang pada akhirnya akan memberi dampak positif terhadap kehidupan mereka. Pemberdayaan guru akan berakibat pada meningkatnya sikap dan kemampuan peserta didik. Dari pengertian

dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan guru adalah proses memberikan kemampuan kepada guru sehingga mampu memberikan pertimbangan terkait baik atau tidaknya cara mengajar, kemudian mampu mengambil keputusan sendiri untuk menyelesaikan permasalahan mengajar yang dihadapi di dalam kelas sehingga bisa bekerja dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik lagi.

4. Tujuan Pemberdayaan

Menurut Mulyasa tujuan pemberdayaan paling tidak harus diarahkan untuk hal yang sangat pokok, yaitu:

- a. Untuk menghasilkan keputusan yang terbaik dalam perencanaan yang lebih baik.
- b. Untuk keterlaksanaan program yang lebih baik dan akhirnya mendapatkan hasil yang lebih baik
- c. Untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan (Mulyasa, 2007 : 32).

5. Tahapan Pemberdayaan

adapun tahapan untuk melakukan pemberdayaan, yaitu:

- a. Menyadarkan, yaitu memberikan pemahaman atau pengertian bahwa yang bersangkutan mempunyai hak yang sama dalam melakukan perubahan organisasi.
- b. Memampukan (capacity building), yaitu yang bersangkutan diberi daya atau kemampuan agar dapat diberikan "kekuasaan". Pemberian kemampuan umumnya dilakukan dengan pelatihan atau workshop.
- c. Memberikan daya (empowerment), yaitu yang bersangkutan diberikan daya kekuasaan, otoritas, atau peluang sesuai dengan kecakapan yang dimiliki dengan merujuk pada assessment atau kebutuhan.

6. Ciri-ciri orang yang diberdayakan

Menurut Barlian, adapun ciri-cirinya adalah (Ikbal Barlian, 2013: 13):

- a. Ada rasa memiliki terhadap pekerjaannya.
- b. Bertanggung jawab memberikan andil yang besar dalam memajukan pekerjaan di tempat kerjanya.
- c. Pekerjaannya sangat berarti bagi tempat kerjanya.
- d. Tahu dimana harus berdiri, artinya memiliki kontrol terhadap pekerjaan.
- e. Pekerjaan merupakan bagian hidupnya.

7. Upaya-upaya pemberdayaan

Kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (reward) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

Menurut Slamet P.H dalam Ikbal Barlian. Agar pemberdayaan sumber daya manusia di sekolah dapat dilaksanakan secara optimal, dibutuhkan kreativitas kepala sekolah untuk melakukan upaya-upaya pemberdayaan terhadap stafnya, baik staf akademik maupun administrasi dengan cara:

- a. Merancang suatu jabatan yang memberikan rasa memiliki dan tanggung jawab.
- b. Mengupayakan terbentuknya kerjasama kelompok.
- c. Mengupayakan peningkatan kemampuan dan kesanggupan kerja seseorang.
- d. Memberikan pendelegasian dan melakukan pengawasan yang jelas.
- e. Menyusun secara bersama visi, misi, tujuan, dan strategi yang jelas yang dapat diterima oleh warganya.
- f. Mengomunikasikan secara efektif tentang rencana implementasi, dan hasil kerja.
- g. Mengupayakan sistem yang memberdayakan semua orang terhadap komunikasi. Kompensasi, evaluasi, disiplin, kebijakan personal, seleksi, dan promosi, informasi pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan karier.

8. Strategi

Strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan, di antara lain: 7

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai bidangnya.

- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif) (Imam Wahyudi, 2012 : 25-26).

C. Simpulan

Dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa hakikat seorang pendidik kaitannya dalam pendidikan Islam adalah mendidik dan sekaligus di dalamnya mengajar sesuai dengan keilmuan yang dimilikinya. Secara umumnya pendidik adalah orang yang memiliki tanggung jawab mendidik. Bila dipersempit pengertian pendidik adalah guru yang dalam hal ini di suatu lembaga sekolah. Sedangkan pengajar adalah pendidik yang baik. Adapun hakikat pendidik adalah Allah SWT yang mengajarkan ilmu kepada manusia dan manusia pula yang mempunyai sebuah kewajiban baginya untuk mentransferkan ilmu itu kepada orang lain demi kemaslahatan umat, hakekat peserta didik merupakan individu yang akan dipenuhi kebutuhan ilmu pengetahuan, sikap dan tingkah lakunya, karena peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran.

BAB VI NILAI, SIKAP, DAN KEPUASAN KERJA

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep nilai, sikap, dan kepuasan kerja.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep nilai, sikap, dan kepuasan kerja.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konsep nilai, sikap, dan kepuasan kerja.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep nilai, sikap, dan kepuasan kerja.

Mahasiswa mampu menganalisa konsep nilai, sikap, dan kepuasan kerja.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep nilai, sikap, dan kepuasan kerja.

A. Pendahuluan

Pegawai (karyawan) adalah aset penting dalam instansi, tanpa mereka betapa sulitnya instansi mencapai tujuan. Dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dan memiliki motivasi tinggi, instansi telah memiliki aset yang sangat luar biasa, sebab pada dasarnya manusia merupakan subyek dan obyek pembangunan yang merupakan faktor sangat penting, terutama peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas yang utama (Putra Arif, 2020 : 49). Sumber daya manusia dalam menjalankan perannya pada sebuah organisasi memiliki ragam nilai, sikap, dan kepuasan kerja di tempat kerja atau lembaga institusi. Antara pegawai satu dengan yang lain tidaklah sama dalam mengapresiasi sikap kerja.

Budaya yang dibawa setiap pegawai mempengaruhi individu dalam bekerja (Meily Margareta, 2012 : 152) Pegawai yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat peduli dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Dalam organisasi nilai amatlah penting sebab sebagai dasar untuk memahami sikap dan motivasi karena nilai mempengaruhi persepsi komponen perilaku seorang individu.

B. Pembahasan

1. Nilai

a. Pengertian Nilai

Menurut Gibson Nilai adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi (Gibson, J L, *Organization*, 2012 : 35). Sedangkan menurut Winardi sistem nilai pribadi seorang manajer individual mempunyai pengaruh kuat atas persepsinya tentang situasi tertentu, dan perilakunya. Titik referensi dalam hal mendeterminasi tepatnya suatu keputusan sering kali merupakan sebuah nilai pribadi yang dipegang oleh sang pembuat keputusan. Kompromis-kompromis hampir selalu menunjukkan (hingga tingkat tertentu) adanya kompromis sesuatu nilai pribadi. Sistem-sistem nilai pribadi, juga mempengaruhi cara dengan apa seseorang memandang orang lain yang dengan demikian mempengaruhi hubungan antar pribadi (Winardi, 2014 : 10)

Perlu kita ketahui bahwa deskripsi nilai-nilai disini adalah memfokuskan pada individu sehingga dapat dinamakan nilai individu (*personal values*). Tetapi sekelompok orang mungkin mempunyai nilai-nilai yang sama, sehingga cenderung dinamakan *Shared values* untuk tim, departemen, organisasi, profesi atau seluruh masyarakat. Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh orang di seluruh organisasi dinamakan *Organizational values*.

b. Tipe Nilai

M Chazaenul Ulum, (2016 : 187) terdapat beberapa pendekatan dalam melakukan klasifikasi tipe nilai-nilai, diantaranya adalah:

1) *Terminal dan Instrumental Values*

Terminal values adalah keadaan akhir nilai-nilai yang diharapkan, tujuan yang orang ingin mencapai selama hidupnya. Sedangkan *instrumental values* adalah cara berperilaku yang disukai atau sarana bagi seseorang untuk mencapai *terminal values*. Orang dalam pekerjaan atau kategori yang sama, sebagai manajer korporasi, anggota perserikatan, orang tua, atau murid, cenderung mempunyai nilai-nilai yang sama. Studi lain menunjukkan adanya perbedaan *terminal values* dan *instrumental values* dari mereka yang berada dalam posisi berbeda. *Terminal value* merupakan keadaan eksistensi akhir yang diinginkan atau tujuan yang ingin dicapai selama-lamanya. Nilai ini dapat berupa suatu kehidupan yang nikmat, nyaman, aman, makmur, damai, rasa berprestasi, kemerdekaan,

kebahagiaan, pengakuan sosial, dan lain-lain. Sedangkan *instrumental value* merupakan cara mencapai nilai terminal yang diinginkan, seperti ambisius, berani, memaafkan, jujur, logis, sopan, tanggung jawab, dan lain-lain. Dengan bahasa yang lebih sederhana dapat dikatakan bahwa *terminal value* adalah keadaan nilai pada akhir suatu proses. Sedangkan *instrumental value* merupakan nilai antara untuk menuju pada tercapainya *terminal value*.

2) *Schwartz Value Theory*

Teori dari Schwartz yaitu nilai-nilai bersifat motivasional. Apabila prestasi seseorang dihargai akan mengakibatkan orang tersebut bekerja keras untuk mendapatkan promosi pekerjaan.

c. Fungsi nilai

- 1) Nilai sebagai standar
- 2) Membimbing individu dalam mengambil posisi tertentu dalam *social issues* tertentu
- 3) Mempengaruhi individu untuk lebih menyukai ideologi politik tertentu dibanding ideologi politik yang lain
- 4) Mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain
- 5) Melakukan evaluasi dan membuat keputusan
- 6) Mengarahkan tampilan tingkah laku membujuk dan mempengaruhi orang lain, memberi tahu individu akan keyakinan, sikap, nilai, dan tingkah laku individu lain yang berbeda, yang bisa diprotes dan dibantah, bisa dipengaruhi dan diubah.

Sistem nilai sebagai rencana umum dalam memecahkan konflik dan pengambilan keputusan. Situasi tertentu secara tipikal akan mengaktivasi beberapa nilai dalam sistem nilai individu. Umumnya, nilai – nilai yang teraktivasi adalah nilai – nilai yang dominan pada individu yang bersangkutan.

d. Fungsi motivasional

Fungsi langsung nilai adalah fungsi mengarahkan tingkah laku individu dalam situasi sehari – hari, sedangkan fungsi tidak langsungnya adalah mengekspresikan kebutuhan dasar sehingga nilai dikatakan memiliki fungsi motivasional. Nilai dapat memotivasi individu untuk melakukan tindakan serta memberi arah dan intensitas emosional tertentu terhadap tingkah laku.

2. SIKAP

a. Pengertian Sikap

Menurut Winardi sikap adalah determinan perilaku, karena mereka berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Sebuah sikap merupakan suatu keadaan siap mental, yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan (Winardi, 2014 : 10). Robbins dalam bukunya Chazainul sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa.

b. Komponen Sikap

Badeni (Umam, 2012 : 80) menyatakan bahwa sikap terdiri dari tiga komponen yaitu:

- 1) *Cognitive Component* (komponen kognitif) yaitu keyakinan, kepercayaan, pemahaman, atau pengetahuan seseorang mengenai orang, objek, atau peristiwa tertentu, misalnya orang yakin bahwa kerja keras adalah awal dari kemajuan, atau suatu pekerjaan yang dilakukan adalah membuang-buang waktu, atau keyakinan seseorang misalnya bahwa orang batak adalah orang yang kasar. Hal ini dapat dipengaruhi oleh pengalaman atau proses belajar. Keyakinan atau pemahaman ini menjadi awal dari pembentukan perasaan terhadap sesuatu apakah terhadap manusia, benda, atau peristiwa.
- 2) *Effective Component* (Komponen Afektif) yaitu perasaan seseorang terhadap sesuatu sebagai akibat dari keyakinannya atau pemahamannya, misalnya seseorang yakin bahwa orang Indonesia rajin, pintar, dan ramah sehingga dia akan merasakan atau berpandangan positif jika bertemu dengan orang Indonesia. Kemudian, bila berhubungan dengan pekerjaan, keyakinan seseorang misalnya bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan tidak akan menghasilkan apa-apa bagi dirinya, keyakinan tersebut akan membentuk perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut.
- 3) *Behavior* (Perilaku) yaitu tindakan nyata yang ditampilkan seseorang akibat dari perasaannya terhadap objek, orang atau peristiwa. Misalnya, ketidaksukaan terhadap pekerjaan ditunjukkan dengan perilaku malas atau kurang produktif, tidak masuk kerja, atau pindah kerja.

Dari pengertian dan komponen-komponen sikap sebagaimana diatas, terlihat dengan jelas bahwa sikap merupakan suatu variabel yang sangat penting dalam membentuk perilaku seseorang. Satu permasalahan yang relevan dengan perilaku keorganisasian dalam kaitannya dengan

sikap adalah bagaimana membentuk perilaku seseorang sesuai dengan harapan organisasi. tentu saja yang harus kita lakukan adalah membentuk keyakinan dan pemahaman seseorang mengenai pekerjaan dalam arti luas, terbuka, dan implikasinya terhadap orang tersebut, misalnya suatu pekerjaan harus dilakukan dengan cara-cara tertentu atau prosedur tertentu dengan tujuan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan standar yang sangat diperlukan dalam persaingan. Dengan cara ini diharapkan para pegawai dapat memahami dan yakin bahwa cara yang dilakukan adalah sesuatu yang cukup penting dan kemudian akan membentuk perasaan yang positif dan akhirnya menjadi tindakan yang diharapkan. Ini dapat dipraktikkan dengan cara memberikan program-program latihan dan pengembangan, pendidikan, bimbingan dari atasan kepada bawahan, dan lain-lain.

3. Tipe-tipe Sikap

Menurut Umam Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, namun perhatian kita Pada sejumlah kecil sikap yang berkaitan dengan perjanjian ini, yaitu membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Sebagian besar peneliti telah terfokus pada tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen pada organisasi.

a. Kepuasan kerja

Istilah ini merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Ketika orang berbicara mengenai sikap karyawan, mereka lebih sering merujuk pada kepuasan kerja. Memang keduanya sering saling menggantikan.

b. Keterlibatan kerja

Meskipun belum terdapat kesepakatan penuh atas definisi istilah tersebut, ada satu definisi yang dapat digunakan, yaitu bahwa keterlibatan kerja mengukur derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengaitkan dirinya kepada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi terbukti berkaitan dengan rendahnya tingkat keabsahan dan pengunduran diri.

c. Komitmen pada organisasi

Sikap tersebut didefinisikan sebagai keadaan karyawan yang mengaitkan dirinya pada organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, serta berharap memperhatikan keanggotaan dalam organisasi itu. Dengan demikian, keterlibatan kerja yang tinggi, berarti mengikatkan diri pada pekerjaan khusus seseorang; sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi, berarti mengikatkan diri pada organisasi yang mempekerjakannya.

3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian kepuasan Kerja

Locke dalam Sopiah mengemukakan *“job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”* (kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja) (Sopiah, 2008 : 170).

Tiffin dalam Sutrisno mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan (Sutrisno, 2015 : 76).

Siagian mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional untuk berprestasi. Karena kepuasannya tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Robbins dan Judge dalam memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya (Wibowo, 2014 : 131).

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam (Sutrisno, 2015 : 77) adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan ekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Usman (2011 : 499) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

- b. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul. Serupa, karyawan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka mereka berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.

- c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi fisik yang tidak berbahaya atau nyaman. Disamping itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggal nya, berada dalam fasilitas bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai.

d. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada mereka.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang,suhu, penerangan udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

C. Simpulan

Nilai-nilai atau *Values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukkan perilaku didalam dan diluar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai- nilai orang adalah penting, maka akan menunjukkan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi.

Sikap didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan ata tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu. Apabila kita mempunyai sikap positif tentang pekerjaan kita, maka kita akan bekerja lebih lama dan lebih keras. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap mempengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa mempengaruhi perilaku di semua situasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan. 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja keadaan ruang,suhu, penerangan udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya. 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

BAB VII

MEMBANGUN KOMUNIKASI, KERJA TIM, KEPEMIMPINAN DAN KEPERCAYAAN

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep membangun komunikasi, kerja tim, kepemimpinan dan kepercayaan.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep membangun komunikasi, kerja tim, kepemimpinan dan kepercayaan.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konsep membangun komunikasi, kerja tim, kepemimpinan dan kepercayaan.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep membangun komunikasi, kerja tim, kepemimpinan dan kepercayaan.

Mahasiswa mampu menganalisa konsep membangun komunikasi, kerja tim, kepemimpinan dan kepercayaan.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep membangun komunikasi, kerja tim, kepemimpinan dan kepercayaan..

A. Pendahuluan

Sebuah organisasi yang di dalamnya ada lembaga pendidikan, membangun komunikasi dan kemampuan kerja tim yang baik adalah sebuah keniscayaan. Setiap anggota organisasi diharapkan memiliki kemampuan ini agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

Dalam dunia kerja, komunikasi yang efektif untuk menjadi pribadi lebih baik adalah satu aspek yang dibutuhkan untuk menjaga etos kerja yang positif.

B. Pembahasan

1. Komunikasi

Menurut KBBI komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hubungan, kontak, perhubungan.

Setiap orang tentunya memiliki pendapat yang berbeda tentang definisi dari komunikasi itu sendiri. Oleh sebab itu berikut ini akan disajikan beberapa definisi komunikasi menurut para ahli, yaitu:

- a. Shannon dan Weaver: Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal tapi juga dalam bentuk ekspresi muka, lukisan dan teknologi.
- b. David K Berlo: Komunikasi sebagai instrumen interaksi sosial berguna untuk mengetahui dan memprediksi setiap orang lain juga untuk mengetahui keberadaan diri sendiri dalam menciptakan keseimbangan masyarakat.
- c. Harold Lasswell: Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? Mengatakan apa? Dengan saluran apa? Kepada siapa? Dengan akibat apa atau hasil apa?
- d. Steven: Komunikasi dapat terjadi kapan saja suatu organisme memberikan reaksi terhadap suatu objek atau stimulus baik itu dari seseorang atau lingkungan sekitarnya.
- e. Raymond S Ross: Komunikasi adalah suatu kegiatan menyortir, memilih dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respon dengan pikiran serupa yang dimaksudkan komunikator.
- f. Prof. Dr. Alo Liliweri: Suatu pengalihan pesan dari suatu sumber kepada penerima agar dapat dipahami.
- g. John R. Wenburg dan William W Wilmot: Komunikasi adalah suatu usaha untuk memperoleh makna.
- h. Carl I. Hovland: Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain.
- i. Judy C Pearson & Paul E melson: Komunikasi adalah Proses memahami dan berbagi makna.
- j. Stewart L. Tubbs & Sylvia Moss: Komunikasi adalah proses makna diantara dua orang atau lebih.

- k. M. Djenamar, SH: Komunikasi adalah seni untuk menyampaikan informasi, ide- ide, seseorang kepada orang lain.
- l. Anwar arifin: Komunikasi merupakan suatu konsep yang multi makna. Makna komunikasi dapat dibedakan berdasarkan komunikasi sebagai proses sosial. Komunikasi pada makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Dimana para ahli ilmu sosial melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan komunikasi yang secara umum memfokuskan pada kegiatan manusia dan kaitan pesan dengan perilaku.
- m. Lexicographer: Komunikasi adalah upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. Jika dua orang berkomunikasi maka pemahaman yang sama terhadap pesan yang saling dipertukarkan adalah tujuan yang diinginkan oleh keduanya (RR Ponco dan Dewi Karyaningsih, 2018 : 19).

2. Fungsi komunikasi

Menurut RR Ponco Dewi (2018 : 21) ada beberapa fungsi komunikasi menurut para ahli diantaranya:

- a. Menurut Thomas M. Scheidel Kita berkomunikasi terutama untuk menyatakan dan mendukung identitas-diri, untuk membangun kontak sosial dengan orang di sekitar kita, dan untuk mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan
- b. Menurut Gordon I. Zimmerman et al Tujuan komunikasi dibagi menjadi dua kategori. Pertama, kita berkomunikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting bagi kebutuhan kita – untuk memberi makan dan pakaian kepada diri-sendiri, memuaskan kepenasaran kita akan lingkungan, dan menikmati hidup. Kedua, kita berkomunikasi untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain
- c. Menurut Rudolf F. Verderber Komunikasi mempunyai dua fungsi. Pertama, fungsi social, yakni untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan. Kedua, fungsi pengambilan keputusan, yakni memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu, seperti: apa yang akan kita makan pagi hari, apakah kita akan kuliah atau tidak, bagaimana belajar menghadapi tes

3. Cara Membangun Komunikasi

- a. Melakukan komunikasi tatap muka
- b. Memberikan informasi yang jelas
- c. Mengkombinasikan komunikasi verbal dan non verbal
- d. Mendengarkan dengan efektif
- e. Mengajukan pertanyaan

- f. Melakukan diplomasi
- g. Menghindari gossip dan topic kontroversial di tempat kerja
- h. Mengontrol emosi
- i. Memberikan umpan balik yang positif

2. Kerja Tim

a. Pengertian kerja tim

Kerja sama tim atau *team building* adalah proses dan strategi yang dibangun untuk mewujudkan visi misi perusahaan. Prinsipnya, kerja sama tim merupakan cara bekerja kreatif berbekalkan komunikasi yang baik dan kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara bersama-sama.

Menjadi bagian dari sebuah tim hebat di tempat kerja tentu menjadi idaman setiap orang, termasuk kita. Bayangkan jika kita menjadi bagian dari tim ini, kita akan bangun pagi dengan penuh semangat dan bekerja dengan penuh energi setiap hari. Apakah ada orang yang merasa hebat sehingga bekerja tanpa tim? Ada. Beberapa orang memang menghindari bekerja dalam suatu tim. Alasannya, ada banyak. Salah satu yang membuat orang enggan bekerja sama dalam tim karena merasa mampu untuk bekerja sendiri. Padahal faktanya, banyak manfaat yang bisa didapatkan jika memiliki tim kerja. Selain menjadikan pekerjaan terasa lebih ringan dan mudah diselesaikan, kerja sama tim juga berkontribusi untuk pengembangan profesionalitas karyawan.

Namun, menumbuhkan tim kerja yang solid butuh waktu dan proses penyesuaian. Hal ini, karena setiap anggota tim berasal dari latar belakang yang berbeda. Kita harus menciptakan kondisi di mana setiap anggota tim harus berkembang bersama.

Di saat yang sama, kita perlu menyiapkan materi *team building* yang apik. Kita juga harus menumbuhkan rasa percaya dan saling menghormati antara satu anggota tim dengan anggota lain, menyesuaikan kemampuan dengan bidang kerja, serta membangun etika kerja tim yang baik. Tujuannya, tentu saja demi terciptanya efektivitas dan efisiensi bekerja dalam tim.

b. Fungsi dan manfaat kerja tim

Meskipun sebagian orang menghindari kerja tim karena merasa mampu bekerja dengan dirinya sendiri sehingga tidak perlu membutuhkan kerja tim. Padahal kerja tim memberikan manfaat bagi diri sendiri juga bagi lembaga atau perusahaan dimana pegawai atau guru itu bernaung. Masing-masing harus bisa menurunkan ego dan menjaga kekompakan hubungan dalam tim.

- 1) Meningkatkan efisiensi kerja
- 2) Memiliki banyak ide kreatif
- 3) Beban kerja jadi lebih ringan
- 4) Saling menguatkan di masa sulit
- 5) Memajukan perusahaan/lembaga

3. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi mencakup tentang keberanian, pengabdian dan bermimpi untuk mewujudkan harapan atau tujuan. Kepemimpinan di dalam organisasi itu sendiri tidak terlepas dari kepercayaan diri dan pengambilan keputusan. Setiap tindakan dan cara berpikir seorang pemimpin mesti mampu meyakinkan orang lain dalam organisasi akan kemampuan yang dimiliki sang pemimpin.

b. Cara menjadi pemimpin yang baik dalam organisasi

Agar bisa menjadi pemimpin yang baik, ada lima kunci kepemimpinan yang bisa diterapkan:

- 1) Delegasikan pekerjaan dengan bijaksana
- 2) Menentukan tujuan-tujuan yang jelas
- 3) Berkomunikasi dengan efektif
- 4) Sediakan waktu untuk anggota atau partner kerja
- 5) Mengapresiasi keberhasilan pencapaian anggota atau karyawan

4. Kepercayaan

a. Pengertian kepercayaan

Keyakinan dan kepercayaan (bahasa Inggris: *belief*) adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. Karena keyakinan merupakan suatu sikap, maka keyakinan seseorang tidak selalu benar atau keyakinan semata bukanlah jaminan kebenaran.

b. Konsep kepercayaan

- 1) Integritas
- 2) Kompetensi

- 3) Loyalitas
 - 4) Konsistensi
 - 5) Keterbukaan
- c. Cara membangun kepercayaan pada tim kerja
- 1) Lakukan terlebih dahulu
 - 2) Jelaskan tujuan perusahaan atau organisasi
 - 3) Sampaikan hasil keuangan kepada tim
 - 4) Berikan kepedulian dan kepercayaan kepada anggota atau karyawan
 - 5) Akui kesalahan dan kekurangan
 - 6) Delegasikan pekerjaan
 - 7) Berikan apresiasi kepada anggota lain
 - 8) Tahu cara menegur anggota dengan baik
 - 9) Pemimpin memiliki integritas
 - 10) Bertanggung jawab
 - 11) Segera mengatasi masalah yang terjadi
 - 12) Pemimpin memberi contoh
 - 13) Ajarkan hal penting
 - 14) Biarkan mereka mendapatkan pelajaran atas kesalahan yang dilakukan.
 - 15) Miliki nilai yang jelas

C. Simpulan

Membangun komunikasi yang baik, efektif dan efisien antar anggota organisasi, lembaga maupun perusahaan merupakan sebuah keniscayaan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing komponen organisasi. Komunikasi antara pemimpin dan anggota atau antar anggota itu sendiri. Jika komunikasi yang baik telah tercapai maka kerja tim pun akan dengan mudah dilakukan tanpa kendala yang berarti. Karena masing-masing komponen memahami fungsi dan tugasnya dalam organisasi tersebut. Akhirnya ketika komunikasi dan kerja tim terbangun harmonis maka tujuan, visi dan misi organisasi pun akan mudah tercapai.

BAB VIII KONFLIK DAN PERUNDINGAN DALAM ORGANISASI

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai konsep konflik dan perundingan dalam organisasi.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami konsep konflik dan perundingan dalam organisasi.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa konflik dan perundingan dalam organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep konflik dan perundingan dalam organisasi.

Mahasiswa mampu menganalisa konsep konflik dan perundingan dalam organisasi.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan konsep konflik dan perundingan dalam organisasi.

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang sangat esensial dalam mencapai tujuan suatu organisasi ataupun kelompok. Manusia sendiri selalu dituntut untuk memiliki kualitas yang mumpuni agar mampu menghasilkan inovasi-inovasi baru sebagai pengembangan ilmu pendidikan. Dengan demikian, maka sumber daya manusia dapat menjadi alat yang tepat dalam upaya memaksimalkan potensi suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Sumber daya manusia sendiri dapat diartikan sebagai suatu potensi yang dimiliki oleh manusia dalam penggerakan organisasi demi tercipta eksistensi yang dimilikinya. Menurut Kholid Musyaddad sumber daya manusia adalah segala potensi dalam diri manusia yang disebut sebagai aset dan memiliki fungsi sebagai modal non material dan non finansial dalam sebuah organisasi. Keberadaan dan eksistensi SDM ini diwujudkan dalam bentuk nyata baik fisik maupun non fisik sehingga dapat memiliki peran untuk memajukan sebuah organisasi. Dalam lingkup organisasi,

sumber daya manusia juga diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi dan memiliki sebutan personil, tenaga kerja, pekerja, ataupun karyawan (Kholid Musyaddad, 2010 : 29).

Pada proses pengelolaan sumber daya manusia sering terjadi interaksi antara satu manusia dengan manusia lainnya dimana dalam proses berinteraksi tersebut sering terdapat permasalahan seperti konflik dan perundingan. Konflik ini dapat terjadi karena dalam sebuah organisasi terdapat beragam jenis orang sehingga memungkinkan adanya persaingan baik sehat ataupun tidak sehat sehingga mengarah pada suatu konflik. Konflik yang masih lemah memang tidak berdampak negatif secara signifikan namun mampu merugikan dimana ketika terdapat SDM dalam organisasi yang sedang memiliki konflik maka iklim dalam berkomunikasi menjadi kurang mengena. Namun, dalam bentuk persaingan sehat, adanya konflik tidak menimbulkan ketegangan yang biasa terjadi.

Konflik ini sering diartikan sebagai bentuk persetujuan antar pihak dimana masing-masing pihak melakukan perjuangan untuk memperoleh hal yang langka seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas dan lain sebagainya, dimana tujuan dari mereka bertikai itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga untuk menundukkan saingannya dengan kekerasan atau ancaman. Konflik ini berbeda dengan perundingan dimana menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) perundingan diartikan sebagai tindakan atau proses tawar-menawar untuk meraih tujuan atau kesepakatan yang dapat diterima. Dalam perundingan dibutuhkan tindakan kedua belah pihak baik yang nyata maupun yang tidak, dimana pihak-pihak yang berunding memberikan persetujuannya. Perundingan tidak mencari cara untuk mempengaruhi satu pihak, tetapi terjadi karena kedua belah pihak merasakan hal yang sama: ingin mencapai kesepakatan.

Adanya konflik dan perundingan ini sering ditemukan dalam organisasi pendidikan dimana keduanya merupakan hal wajar yang terjadi dalam iklim suatu organisasi. Untuk itu, makalah ini kemudian akan berfokus untuk membahas mengenai konflik dan perundingan pada manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi pendidikan.

B. Pembahasan

1. Konflik dalam Organisasi Pendidikan

Dalam suatu organisasi, konflik merupakan salah satu permasalahan yang sering ditemukan pada kehidupan sosial terutama dalam lingkup interaksi antar sumber daya manusia. Sebagai makhluk sosial, konflik antar perorangan dan antar kelompok merupakan bagian dari sejarah umat manusia yang tidak bisa dihindarkan. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan yang diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja (Uswatun, 2020 : 10).

Menurut Robbins & Judge (2013) konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain sehingga dapat memberikan pengaruh negatif ataupun sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan dari pihak pertama. Pengkajian konflik dalam manajemen akhir-akhir ini sudah mulai banyak menyentuh tentang bagaimana seseorang dapat memanaage konflik tersebut sehingga dapat menjadi suatu hasil komunikasi dan kerjasama yang produktif. Berdasarkan pandangan para ahli manajemen tradisional yang berkembang sebelumnya, bahwa semua konflik bernilai negatif sehingga tidak dapat dipertahankan bahkan harus dihindari. Akan tetapi, dalam perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu yang alamiah, yang dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif jika dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat berakibat fatal. (Bashori, 2017 : 370).

Pengelolaan konflik ke arah positif membutuhkan proses dan usaha yang tidak mudah. Konflik dapat dijadikan sebagai stimulus peningkatan komunikasi

dan kualitas kerja, namun juga dapat menurunkan kualitas kinerja seseorang jika tidak dapat dikendalikan (Wijayanti, 2015 : 43-56). Namun hubungan antara manajemen konflik dan prestasi kerja tidak dapat dibantahkan (Siwalankerto, 2016 : 73-86). Oleh karena itu, konsep dan perumusan manajemen konflik yang tepat sangatlah dibutuhkan.

Adapun penyebab konflik secara umum disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut seperti:

- a. Kejadian sehari-hari, misalnya adanya tantangan dan pertentangan antar individu
- b. Terdapat pertentangan dalam memperebutkan sumber daya yang terbatas
- c. Keinginan menjadi sosok yang ambisius serta bertujuan untuk tujuan tertentu
- d. Kondisi serta situasi eksternal dalam lembaga yang memicu terjadinya konflik seperti ancaman dimana mampu menimbulkan kecemasan kerja (Hasanah, 2020 : 1-10).

Dalam organisasi pendidikan seperti lembaga pendidikan berupa adanya konflik ditimbulkan dari persoalan yang berhubungan dengan kepemimpinan, manajemen, gagasan atau pandangan, kepentingan, kebijakan, dan sebagainya. Pergantian pimpinan atau penempatan jabatan yang kurang tidak adil dan transparan tidak jarang memunculkan konflik dalam kelembagaan. Demikian pula adanya ketidakadilan dan keterbukaan dalam hal pengelolaan keuangan serta rekrutmen kepegawaian juga sangat berpotensi menjadi konflik yang berkepanjangan (Muliawati, 2016 : 39-52).

Sedangkan dalam perusahaan, konflik terdapat dalam aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki aktivitas tinggi sehingga timbul permasalahan internal dan eksternal yang disebabkan oleh *job stress* berupa tekanan kerja yang tinggi terhadap pekerja. Terjadinya suatu arus kehidupan dalam dunia kerja ini selalu beriringan dengan konflik dimana mampu timbul ketika terjadi masalah komunikasi, hubungan pribadi maupun struktur organisasi. Konflik ini juga dapat muncul ketika terjadi ketidaksesuaian dua atau lebih anggota maupun kelompok dimana timbul akibat fakta bahwa mereka memiliki perbedaan status, tujuan, nilai, maupun persepsi. Berikut merupakan sumber terjadinya konflik dalam suatu organisasi:

- a. Adanya perbedaan fungsi dalam organisasi
- b. Adanya pertentangan kekuatan baik pribadi maupun subsistem
- c. Adanya perbedaan peranan
- d. Adanya tekanan yang tinggi dan dipaksakan dari luar organisasi.

Pada konflik yang terjadi di organisasi, baik antar pribadi dengan pribadi maupun antar pribadi/kelompok dengan organisasi terdapat level atau tingkatan suatu konflik. Berikut merupakan level konflik dalam organisasi (Nyoto, 2019).

- a. Tahap *Annoyance*

Tahap ini masalah dan gangguan dalam konflik dapat menimbulkan rasa frustrasi yang terus tumbuh seperti *job stress* yang mulai meningkat sehingga kesulitan dapat semakin menjadi-jadi. Kesulitan yang dirasakan ini dapat terasa secara logis.

- b. Tahap *Anger*

Merupakan tahap permasalahan dimana menimbulkan perasaan yang tidak adil, sakit hati, serta permusuhan yang kuat. Konflik akan terasa berat dan disuarakan secara emosional.

- c. Tahap *Violence*

Merupakan tahap yang dianggap cukup benar dimana tindakan fisik dianggap sesuai. Keberatan dinyatakan secara fisik akibat argumen dengan kata-kata tidak berhasil, banyak orang yang meninggalkan pekerjaan, mogok kerja dan sebagainya.

2. Perundingan/Negosiasi dalam Organisasi Pendidikan

Konflik dalam sebuah organisasi pendidikan tentu akan menimbulkan iklim yang tidak kondusif sehingga proses belajar mengajar dan tujuan pendidikan tidak dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu, dalam mengatasi konflik ini adalah melalui manajemen konflik yang bertujuan untuk memberikan fokus utama

kepada pencapaian visi misi dan tujuan kelembagaan atau organisasi, menghormati perbedaan atau keberagaman dalam suatu kelembagaan, meningkatkan pemikiran yang kreatif, meningkatkan kualitas dari suatu kebijakan yang didasarkan pada pengambilan informasi dan sudut pandang yang berbeda, menciptakan mekanisme atau teknis penyelesaian konflik yang lebih efektif, menimbulkan suasana kelembagaan yang lebih terarah terhadap lingkungan kerja yang menyenangkan, meningkatkan loyalitas serta komitmen terhadap lembaga dan memperlancar pelaksanaannya tugas dan kerja dalam suatu lembaga (Bashori, 2017 : 370).

Salah satu bentuk strategi manajemen konflik yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi dalam lembaga pendidikan ialah negosiasi atau perundingan. Perundingan sendiri merupakan proses musyawarah dimana dilakukan untuk mencari mufakat dengan menawarkan solusi dan tindakan yang harus dilakukan oleh kedua pihak yang terlibat dalam konflik (Hasanah, 2020 : 10). Perundingan atau negosiasi juga diartikan sebagai upaya mencari solusi antara kedua belah pihak yang saling bersengketa atau berselisih dan memiliki pemikiran yang berlawanan namun akhir mencapai satu tujuan dan solusi yang sesuai¹². Adapun tujuan dari perundingan atau negosiasi ini adalah untuk mengetahui suatu permasalahan yang ditinjau dari kedua belah pihak dengan memberikan solusi terbaik bagi keduanya. Perundingan ini dapat dilakukan dengan perantara ataupun tanpa perantara dimana mereka lebih leluasa dalam perundingan secara bersama mengenai hal yang akan dicapai seperti mufakat sebagai jalan keluar terhadap permasalahan atau konflik yang dihadapi.

Kunci keberhasilan sebuah perundingan adalah bagaimana komunikasi yang dilakukan dapat memandang dari kedua sisi atau dari dua arah yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Perundingan dapat dibagi menjadi dua bentuk yaitu tawar-menawar distributif yang membagi solusi berdasarkan besarnya ekspektasi dan hak yang dimiliki oleh setiap pihak dan tawar-menawar integratif yang dapat mencoba untuk menyelesaikan permasalahan satu persatu untuk dapat diusahakan diselesaikan terlebih dahulu.

Negosiasi merupakan suatu kegiatan yang biasanya terjadi pada waktu sebelum tercapainya suatu kesepakatan oleh para pihak. Negosiasi dilakukan oleh minimal dua pihak, dimana dalam negosiasi terdapat proses tawar menawar yang diawali dengan adanya penawaran (*offer*) dari salah satu pihak, dari penawaran tersebut para pihak akan melakukan tawar menawar kepentingan para pihak hingga mencapai suatu hasil apakah sepakat atau tidak. Tercapai kesepakatan para pihak apabila terjadi penerimaan (*accept*) terhadap penawaran yang diberikan, dan dapat juga tidak tercapai kesepakatan apabila tidak terjadi penerimaan.

Negosiasi merupakan proses permulaan sebagai usaha untuk mencapai kesepakatan antara pihak yang satu dan pihak lain. Negosiasi dalam bahasa asing disebut dengan istilah negotiation (bahasa Inggris) atau *pourparler* (bahasa

Perancis), yang dalam bahasa Indonesia diartikan “perundingan”, dengan kata dasar “runding”, yang bermakna “pembicaraan sungguh-sungguh lagi mendalam tentang sesuatu hal”. Kata “merundingkan” berarti “membicarakan sesuatu untuk memperoleh persetujuan/permufakatan (Indah, 2019 : 50).

Dalam perspektif Islam perundingan atau negosiasi ini merupakan cara yang cukup efektif dalam memecahkan konflik di organisasi. Ayat-ayat Al-Qur’an memberikan pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi/perundingan/negosiasi.

Dengan negosiasi, pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

Konsep negosiasi akan sangat berdekatan dengan resolusi konflik karena persamaan dalam hal tujuannya. Dalam proses negosiasi, penyelesaian atau resolusi konflik harus dipahami sebagai suatu penyelesaian dimana pihak diluar pihak-pihak yang berkonflik dapat membantu dan mengarahkan konflik yang negatif menjadi konflik yang positif. Islam telah menginformasikan secara sistematis kepada manusia bahwa konflik atau pertikaian telah ada dan menjadi ketentuan dalam kehidupannya manusia yang telah digambarkan dalam Al- Qur’an bahwa manusia cenderung melakukan pertikaian, baik pertikaian antar personal, keluarga dan sosial (Hasanah, 2020, 10).

Ketika sebuah konflik terjadi, maka pemimpin dalam organisasi memiliki peran dalam memberikan peringatan terkait visi dan misi yang harus dicapai bersama-sama dimana untuk mengejar cita-cita organisasi konflik dalam suatu organisasi harus diselesaikan agar kembali damai dan memiliki semangat kebersamaan. Dengan demikian maka dalam suatu organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu dan kelompok formal maupun informal hanya mampu bersatu dengan visi dan misi apabila semua bagian dan hirarki manajemen duduk bersama dalam suatu perundingan untuk menyelesaikan berbagai konflik dan permasalahan untuk mencapai tujuan organisasi(I Gusti, 2016).

Adapun proses perundingan akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. Persiapan dan perencanaan : apa yang diinginkan dari perundingan, dan bagaimana sejarah yang mendorong perundingan tersebut.
- b. Ketentuan aturan-aturan dasar: siapa yang akan terlibat, dimana diadakan, isu-isu apa yang akan dibahas.
- c. Penjelasan dan pembenaran yaitu menerangkan, menegaskan, memperjelas, memperkuat dan membenarkan tuntutananya kepada pihak yang lain.
- d. Tawar-menawar dan pemecahan masalah merupakan hakikat proses perundingan adalah mengambil yang aktual dalam upaya memperbincangkan suatu persetujuan.

- e. Penutupan dan implementasi merupakan langkah terakhir dalam proses perundingan memformalkan persetujuan yang telah dikerjakan dan melakukan pemantauan.

3. Dampak Konflik dan Perundingan dalam Organisasi

a. Dampak Konflik

Konflik merupakan suatu persaingan atau pertentangan pihak-pihak yang saling tidak cocok satu sama lain, keadaan atau perilaku yang bertentangan, perselisihan ataupun perseteruan dimana wajar terjadi dalam proses interaksi individu terutama dalam lingkup organisasi.

Umumnya, konflik dianggap sebagai sesuatu permasalahan yang tidak menguntungkan. Namun ternyata, konflik juga memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

- 1) Motivasi meningkat
- 2) Identifikasi masalah/pemecahan meningkat
- 3) Ikatan kelompok lebih erat
- 4) Penyesuaian diri pada kenyataan
- 5) Pengetahuan/keterampilan yang meningkat
- 6) Kreativitas yang meningkat
- 7) Membantu upaya mencapai tujuan, mendorong pertumbuhan

Manfaat ini dapat diperoleh ketika seseorang mampu manajemen konflik dengan baik dan mengatasi konflik secara tepat. Apabila konflik dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang tepat, maka konflik dapat menimbulkan dampak buruk sebagai berikut (Irdawati 2021):

- 1) Produktivitas menurun
- 2) Penurunan kepercayaan terhadap satu sama lain
- 3) Terbentuknya kubu-kubu dalam organisasi
- 4) Informasi cenderung dirahasiakan dan arus komunikasi mulai berkurang
- 5) Menimbulkan persoalan masalah moralitas
- 6) Waktu terbuang sia-sia
- 7) Proses pengambilan keputusan yang tertunda

Untuk dapat mengatasi konflik agar tidak terjadi permasalahan serius maka dibutuhkan manajemen konflik yang tepat, salah satunya dengan strategi perundingan atau negosiasi adapun dampak positif dalam penggunaan perundingan sebagai upaya penanganan konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu mempertemukan dua kepentingan yang berbeda
- 2) Menawarkan solusi terbaik yang dapat berujung dalam situasi damai

- 3) Sarana untuk terjalinnya komunikasi dua arah demi mencapai kesepakatan
- 4) Menciptakan iklim yang harmonis dalam organisasi
- 5) Meminimalisir kekerasan dan emosional
- 6) Serta dapat melatih kesabaran dengan menjaga diri dari emosi akibat konflik yang terjadi
- 7) Tercapainya visi dan misi organisasi dengan optimal
- 8) Menciptakan komunikasi yang baik dan iklim organisasi yang sehat

C. SIMPULAN

Dalam sebuah kehidupan organisasi, konflik merupakan hal yang wajar ditemukan karena merupakan bagian dari proses interaksi dimana pihak satu dengan yang lainnya sering timbul persoalan akibat jenis manusia yang beragam. Tidak hanya itu, konflik juga timbul akibat dorongan persaingan antara beberapa pihak untuk memperlihatkan eksistensi dirinya sendiri.

Konflik yang membesar dan bergerak ke arah negatif akan menimbulkan berbagai problematika baru sehingga mengganggu iklim suatu organisasi. Untuk itu, diperlukan manajemen konflik terutama dalam kelembagaan pendidikan Islam dimana konsep ini dapat menyelesaikan persoalan yang terjadi melalui strategi perundingan atau negosiasi. Perundingan ini adalah salah satu proses mencapai mufakat dengan memandang persoalan dari kedua sisi sehingga dicapai lah solusi terbaik bagi semua pihak yang terlibat dalam konflik dalam

BAB IX

KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai tentang kompensasi dan kepuasan kerja.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami kompensasi dan kepuasan kerja.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa kompensasi dan kepuasan kerja.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan kompensasi dan kepuasan kerja.

Mahasiswa mampu menganalisa kompensasi dan kepuasan kerja.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan kompensasi dan kepuasan kerja.

A. Pendahuluan

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima tenaga pendidik sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada lembaga. Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga tenaga pendidik secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya.

Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh tenaga pendidik beserta keluarganya. Pemberian gaji tentunya dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Semakin kita bisa mensejahterakan karyawan maka karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap tenaga pendidik berbeda standar kepuasannya. Ada yang begitu ikhlas mengabdikan walaupun dengan gaji yang tidak seberapa, ada yang semakin meningkatkan kinerjanya sesuai dengan apa yang diperoleh.

B. Pembahasan

1. Kompensasi

Kompensasi yaitu semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada lembaga. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan tenaga pendidik beserta keluarganya dalam hal memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh tenaga pendidik beserta keluarganya. Jika statusnya, dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada gilirannya kepuasan kerja akan semakin baik. Di sinilah sebenarnya letak pentingnya kompensasi bagi tenaga pendidik sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Yoder (1981) menyatakan bahwa balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu yang langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tak langsung berupa kesejahteraan tenaga pendidik. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada tenaga pendidik tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada tenaga pendidik tertentu yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar. Menurut UU Kecelakaan tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b dinyatakan bahwa upah adalah :

1. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh karyawan sebagai ganti pekerjaan
2. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu. Dengan kata lain kompensasi sebenarnya menyangkut dua hal yaitu Kompensasi finansial (langsung dan tak langsung) serta kompensasi non finansial.

Meskipun sebenarnya seorang guru dan tenaga pendidik terkadang tak pernah memikirkan seberapa besar gaji ataupun bisyaroh yang diterima, namun seharusnya Lembaga terus memikirkan dan berupaya semaksimal mungkin membayar hak yang harus diterima seorang pendidik.

Tujuan Pemberian Kompensasi adalah program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan lembaga, tenaga pendidik, dan pemerintah/masyarakat. Secara rinci tujuan kompensasi meliputi :

1. Ikatan Kerja Sama dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara atasan dan bawahan, dimana tenaga pendidik harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja Dengan balas jasa tenaga pendidik akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya.
3. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan memadai maka manajer akan lebih mudah memotivasi tenaga pendidik, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas.
4. Stabilitas Tenaga pendidik Dengan program kompensasi yang berdasaran prinsip adil dan layak maka stabilitas tenaga pendidik lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
5. Peningkatan Disiplin Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin tenaga pendidik.

Metode Kompensasi Ada dua macam metode kompensasi, yaitu metode fungsi dan metode jamak. Metode tunggal merupakan suatu metode yang digunakan untuk menetapkan besarnya kompensasi (gaji) berdasarkan ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki tenaga pendidik. (Sarjana gol IIIa). Metode jamak merupakan metode pemberian kompensasi yang didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga kadang kala juga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

Sistem Kompensasi Yang Efektif Ada dua hal yang harus dipertimbangkan agar kompensasi dapat berjalan efektif, yakni :

1. Sistem kompensasi harus tanggap terhadap situasi yang ada;
2. Sistem kompensasi harus dapat memotivasi tenaga pendidik.

Pengaruh situasional seperti situasi ekonomi pada umumnya sangat berpengaruh terhadap kenaikan gaji. Peningkatan inflasi akan berdampak pada penderitaan tenaga pendidik akibat gaji yang diterimanya tidak dapat menyamai laju kecepatan inflasi. Demikian halnya dengan pengaruh lingkungan, dalam hal ini manajer sumber daya manusia paling tidak harus mampu menjawab pertanyaan (1) Aspek lingkungan apa saja yang mempengaruhi kompensasi; (2) Apakah perubahan dalam lingkungan harus diikuti dengan perubahan kebijakan kompensasi; (3) Apakah kebijakan kompensasi yang dimiliki lembaga yang satu dengan yang lain sama; (4) Bagaimana kompensasi harus diubah untuk menanggapi kemungkinan perubahan lingkungan?

Sistem Imbalan Ada dua macam sistem imbalan, yaitu imbalan intrinsik (intrinsic rewards) dan imbalan ekstrinsik (extrinsic rewards). Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan dari orang lain. Contohnya perasaan orang sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan yang telah dilakukan secara baik, perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang meningkat karena diberikan otonomi berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas dilaksanakan.

Manfaat imbalan intrinsik ini antara lain : (1) Kesatuan hubungan di antara kinerja yang efektif dan pelaksanaan imbalan dijamin oleh fakta bahwa pengalaman imbalan intrinsik muncul langsung dari persepsi pribadi bahwa dia bekerja dengan baik. (2) Efektivitas imbalan tindakan tergantung pada kehadiran orang lain (manajer). (3) Imbalan intrinsik dihasilkan sendiri oleh individu yang bersangkutan maka imbalan ini berbiaya rendah.

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang diberikan kepada seseorang oleh pihak lain. Imbalan jenis ini sering kali digunakan untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Jenis imbalan ini seperti gaji, bonus, juga pengakuan, pujian dari atasan, promosi, lingkungan yang memadai, tunjangan pelengkap. Ketergantungan pada sumber eksternal untuk pemberian imbalan ekstrinsik membawa konsekuensi pembiayaan yang harus diperhatikan oleh organisasi, yang kesemuanya itu memiliki dua implikasi yaitu (1) memiliki nilai yang tinggi, (2) imbalan ekstrinsik diberikan sangat tergantung pada kinerja yang efektif. Kepuasan Kerja Seperti telah disinggung sebelumnya bahwa pemberian kompensasi akan berdampak pada kepuasan kerja.

Bagi lembaga yang memberikan kompensasi secara memadai kepada tenaga pendidik akan menimbulkan kepuasan kerja bagi tenaga pendidik yang bersangkutan, tapi sebaliknya lembaga yang memberikan kompensasi secara tidak memadai sulit untuk mewujudkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional tenaga pendidik di mana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh lembaga dengan tingkat balas jasa yang diinginkan tenaga pendidik. Baik berbentuk finansial maupun non finansial. Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk berprestasi, karena tenaga pendidik yang puas dalam bekerja belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Namun paling tidak masalah kepuasan kerja perlu mendapat perhatian yang serius oleh para pengelola organisasi. Kepuasan kerja tenaga pendidik sering dianggap sebagai penentu yang kuat dari perputaran tenaga pendidik.

Bagaimanapun juga persepsi tenaga pendidik terhadap perlakuan yang tidak adil menjadi prediktor yang lebih kuat dari pada kepuasan kerja. Jika tenaga pendidik merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi maka akibatnya akan muncul tekanan. Persepsi ketidakadilan menyebabkan suasana emosi yang tidak menyenangkan yang dapat mengurangi tenaga pendidik untuk bekerja seoptimal mungkin yang pada akhirnya berdampak pada upaya untuk mennggalkan organisasi.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap tenaga pendidik berbeda standar kepuasannya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya adalah kedisiplinan, moral kerja tenaga pendidik serta rendahnya turn over. Kepuasan kerja tenaga pendidik dipengaruhi faktor-faktor antara lain:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
5. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya g. Sifat pekerjaan (monoton/tidak) Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud bila seseorang tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya sangat dimungkinkan bila seseorang menghadapi stress.

Stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stress yang tidak diatasi dengan baik berdampak pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya secara positif. Fenomena yang tampak dari seseorang yang mengalami stress antara lain : gugup, tegang, cemas, gangguan pencernaan, tekanan darah tinggi. Atau menunjukkan perilaku suka minum minuman keras, perokok berat, suka marah, mudah tersinggung, agresif. Agar supaya stress dapat teratasi maka sebaiknya bagian kepegawaian (sumber daya manusia) dapat membantu tenaga pendidik yang sedang mengalami stress.

Langkah yang dapat diambil adalah : a. Merumuskan kebijakan manajemen dalam membantu tenaga pendidik yang sedang stress. b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh tenaga pendidik sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan. c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala stress. d. Melatih tenaga pendidik mengenali dan menghilangkan sumber stres Terus membuka jalur komunikasi dengan para tenaga pendidik sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres. f. Memantau kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi secara dini. g. Menyediakan jasa bantuan bagi para tenaga pendidik yang menghadapi stress

Salah satu cara dalam mengambil keputusan adalah dengan mempergunakan perasaan dan persepsi. Perasaan disini bukan berarti emosi, melainkan dengan mempertimbangkan dampak dari suatu keputusan terhadap diri sendiri/ orang lain. Apakah manfaatnya bagi diri sendiri/ orang lain (tanpa mempersyaratkan terlebih dahulu bahwa hal tersebut haruslah logis).

C. Simpulan

Meski sebenarnya kompensasi banyak dipakai dalam dunia perusahaan, namun hal ini perlu juga diterapkan dalam dunia Pendidikan, karena setiap pekerjaan hendaknya selalu memikirkan dan berupaya memenuhi kebutuhan para pekerjanya. Kesejahteraan setiap orang hendaknya selalu diutamakan agar dapat bekerja dengan maksimal.

BAB X

AUDIT DAN RISET SUMBER DAYA MANUSIA

Standar Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menguasai tentang audit dan riset sumber daya manusia.

Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki kemampuan memahami audit dan riset sumber daya manusia.

Mahasiswa memiliki kemampuan menganalisa audit dan riset sumber daya manusia.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan audit dan riset sumber daya manusia.

Mahasiswa mampu menganalisa audit dan riset sumber daya manusia.

Mahasiswa mampu mengaplikasikan audit dan riset sumber daya manusia.

A. Pendahuluan

Riset SDM Penerapan riset sumber daya manusia yaitu penelitian sistematis sumber daya manusia sebuah perusahaan untuk tujuan memaksimalkan pencapaian tujuan operasional organisasi dan pribadi. Manajemen telah mulai menyadari signifikansi komponen sumber daya manusia terhadap kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pencerahan ini terjadi pada waktu bentuk persaingan bisnis membuat sulit untuk memperoleh dan mendapatkan individu yang bermutu. Meningkatnya kebutuhan akan riset sumber daya manusia bertalian dengan perubahan yang cepat dalam komposisi tenaga kerja. Riset dibutuhkan untuk menentukan bagaimana tujuan tenaga kerja yang baru dapat dipadukan kebutuhan tenaga kerja lainnya. Berkembangnya ilmu pengetahuan menyebabkan perusahaan untuk secara berkesinambungan berjuang memutakhirkan tenaga kerja mereka agar para karyawan menerima perubahan yang disebabkan oleh teknologi baru. Melalui riset dapat ditunjukkan cara mana yang dapat dilakukan agar orang menerima perubahan sehingga mereka akan menjadi tenaga kerja yang produktif.

Riset yang digunakan dalam bidang sumber daya manusia adalah riset terapan bukan riset murni, karena hasilnya perlu segera diaplikasikan untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan maupun masyarakat. b. Kancha kajian Riset SDM Riset sumber daya manusia memiliki kajian pada seluruh fungsi manajemen dan operasional. Pada riset perencanaan dapat dilakukan kegiatan yang akan membantu menjelaskan mengapa seorang individu menjadi karyawan sukses di suatu perusahaan dan gagal di perusahaan lain meskipun pekerjaan itu tampaknya serupa. Riset rekrutmen diarahkan kepada penentuan bagaimana individu dengan potensi tinggi dapat didorong untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Tujuan riset pada aspek ini adalah menentukan calon karyawan dengan potensi paling besar dan sukses. Riset ini sering kali mencoba untuk menentukan faktor-faktor seperti latar belakang, pengalaman, pendidikan dan nilai tes yang dapat digunakan untuk membedakan pelamar yang sukses dan yang kurang sukses. Riset juga diperlukan dalam pengembangan SDM. Penelitian pada bidang ini dapat menentukan karyawan mana yang dapat memanfaatkan pelatihan yang akan dilakukan. Kegiatan pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan perlu dilaksanakan melalui riset karyawan, sehingga pelatihan dilakukan sesuai kebutuhan SDM untuk pengembangan dirinya. Untuk mempertahankan kebijakan gaji yang wajar, banyak perusahaan yang melaksanakan survei gaji yang ekstensif.

B. Pembahasan

Tugas utama riset sumber daya manusia yaitu dalam bidang kesehatan dan keselamatan kerja merupakan sesuatu yang sangat penting. Riset dapat digunakan untuk menentukan lokasi dan penyebab kecelakaan kerja, selain itu juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan yang memiliki kemungkinan kecelakaan kerja lebih tinggi. Metode Penelitian SDM Ada tiga metode pokok yang sering digunakan dalam riset SDM yaitu: Studi kasus, metode survei dan eksperimen.

1. Studi kasus Studi kasus adalah penelitian ke dalam sebab-sebab yang mendasari permasalahan tertentu dalam sebuah pabrik, sebuah departemen, atau sebuah kelompok kerja. Hasil riset diterapkan hanya pada seperangkat permasalahan tertentu dan tidak dapat digeneralisasikan pada kelompok atau permasalahan yang lain. Meskipun hasilnya tidak dapat digeneralisasikan namun pendekatan seperti ini sangat diperlukan. Karena melalui studi kasus ini penelitian dilakukan secara intensif dan mendalam sehingga bisa menjawab mengapa keadaan itu terjadi dan peneliti diharapkan dapat menemukan hubungan yang tadinya tidak diharapkan. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data bervariasi disesuaikan dengan jenis data yang diperlukan, namun yang lebih banyak digunakan adalah participant observation dan depth interview. Analisis data dilakukan dengan membuat kategorisasi dari fokus penelitian. Jenis penelitian ini merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu objek tertentu selama kurun

waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Selanjutnya peneliti berusaha menemukan hubungan antara faktor-faktor tersebut satu dengan yang lain. Jenis permasalahan yang dapat diteliti melalui studi kasus antara lain: tingkat perputaran karyawan yang berlebihan, tingkat ketidakhadiran yang terlalu tinggi, tingkat kecelakaan kerja, rendahnya etos kerja dan moral kerja.

2. Metode survai Dalam pelaksanaan survai, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Survai dilakukan pada penelitian yang menggunakan sample dan informasi yang dikumpulkan melalui sampel tersebut digeneralisasikan untuk populasi (Singarimbun, 1983). Untuk melakukan penelitian yang terkait dengan opini karyawan, perlu ditekankan pada karyawan bahwa kerahasiaan jawabannya dapat terjamin. Dengan demikian karyawan dapat memberikan jawaban sejujurnya. Survai digunakan untuk mengukur gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala tersebut ada, sehingga tidak perlu memperhitungkan hubungan antara variabel karena hanya menggunakan data yang ada untuk pemecahan masalah daripada menguji hipotesis. Survai dapat memberikan manfaat untuk tujuan deskriptif, membantu untuk membandingkan kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga untuk pelaksanaan evaluasi.
3. Eksperimen Metode eksperimen merupakan penelitian yang dilakukan dengan memodifikasi variabel tertentu. menurut Sudjana (1980) disain dasarnya adalah replikasi, randomisasi dan kontrol. Eksperimen sangat sesuai untuk pengujian hipotesis tertentu dan dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel intervensi atau variabel eksperimen efektif atau tidak. Pelaksanaan eksperimen memerlukan konsep dan variabel yang jelas serta pengukuran yang cermat. Eksperimen dapat dilakukan dengan atau tanpa kelompok pembanding (control group). Sebagai contoh seorang manajer ingin menentukan efek yang akan dilihat dalam suatu program pelatihan terhadap produktivitas. Kelompok kendali akan melaksanakan tugas dengan cara konvensional, sedangkan kelompok eksperimen melalui pelatihan. Bagi penelitian yang dilakukan tanpa kelompok pembanding dengan membandingkan produktivitas sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Hipotesis yang akan diajukan adalah bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas untuk mengenal adanya permasalahan di organisasi, pihak pimpinan dapat melakukan identifikasi segala aktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui laporan).

Secara rinci sumber untuk mengenali masalah meliputi: pengamatan terhadap kegiatan manusia (karyawan), melalui bacaan (laporan), pengamatan terhadap alam (lingkungan sekeliling), diskusi, catatan pribadi. Pengenalan masalah bertujuan untuk (1) mencari sesuatu dalam rangka memuaskan keingintahuan terhadap gejala yang ada, (2) menetapkan dasar untuk memecahkan masalah dan penelitian selanjutnya, (3) menyediakan sesuatu yang bermanfaat (Nazir, 1988).

Merumuskan masalah Perumusan masalah merupakan titik tolak bagi perumusan hipotesis, dan rumusan masalah dapat menghasilkan proyek penelitian. Rumusan masalah umumnya dilakukan dengan kondisi berikut: a) Masalah dinimuskan dalam bentuk kalimat tanya b) Rumusan hendaknya jelas dan padat c) Rumusan masalah harus berimplikasi adanya data untuk memecahkan masalah d) Rumusan masalah harus merupakan dasar untuk membuat hipotesis e) Masalah menjadi dasar dalam penentuan judul penelitian Sering kali membuat masalah penelitian merupakan hal yang sukar, karena: (1) Tidak semua masalah di lapangan dapat diuji secara empiris, (2) Tidak ada pengetahuan atau tidak diketahui sumber atau tempat mencari masalah, (3) Kadang kala si peneliti dihadapkan kepada banyak sekali masalah penelitian, dan sang peneliti tidak dapat memilih masalah mana yang lebih baik untuk dipecahkan, (4) Ada kalanya masalah menarik untuk diteliti, tetapi data sukar diperoleh (Nazir, 1988).

Memilih metode (pendekatan penelitian) Setelah mengetahui masalah yang ada, peneliti dapat menentukan metode mana yang akan digunakan. Apakah studi kasus, survai, atau eksperimen. 4) Mengumpulkan data Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai teknik, seperti observasi, wawancara, angket, studi dokumentasi. Penentuan teknik pengumpul data tergantung pada tujuan dan data yang akan dikumpulkan. 5) Pengolahan data dan Interpretasi hasil Pengolahan data dilakukan dengan mentabulasikan dan atau rnengkategorisasikan data yang telah diperoleh. Dari tabulasi dan kategori tersebut barulah peneliti memberikan interpretasi dari masing-masing temuan. Pemberian interpretasi ini akan lebih baik bila dilakukan oleh orang yang dengan situasi yang sedang di teliti. Berdasarkan hasil interpretasi tersebut dapat dirumuskan berbagai kebijakan sebagai upaya untuk mengatasi masalah yang ada. Pengolahan dan analisis data dapat dilakukan dengan kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kebutuhan.

1. Melakukan Tindakan Tahap yang paling sulit dari proses riset adalah mengambil tindakan berdasarkan temuan riset. Hasil riset mungkin menunjukkan adanya perubahan pada berbagai bidang dalam organisasi. Riset hanya bermanfaat bila temuan yang diperoleh ditindaklanjuti dengan aksi nyata.
2. Audit Sumber Daya Manusia
 - a. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia Pelaksanaan audit di bidang SDM dapat dilakukan melalui fungsi pengawasan dengan tujuan agar kegiatan organisasi dilakukan dengan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi. Pengawasan sendiri merupakan suatu kegiatan dalam hal mana pihak manajemen melakukan pengamatan atas: Jumlah sumber daya manusia yang ada, jumlah SDM yang dibutuhkan, jumlah pasaran SDM yang ada, kualitas SDM yang dimiliki dan yang ada di

pasaran tenaga kerja, kemampuan individu setiap SDM dalam organisasi, upaya peningkatan kemampuan SDM dalam organisasi dan semangat kerja mereka. Kesemuanya itu dilaksanakan agar pengelolaan organisasi dapat lebih efektif dan efisien. Audit adalah pemeriksaan data. Sehingga audit SDM adalah pemeriksaan atas data SDM yang dimiliki oleh suatu organisasi. Audit juga dapat diartikan sebagai prosedur untuk meneliti/memeriksa apakah cara membina SDM dalam organisasi sudah benar dan menurut ketentuan yang berlaku serta pembinaan personil yang tepat sesuai dengan kesepakatan. Audit SDM pada dasarnya mengevaluasi kegiatan karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi baik bagian demi bagian maupun secara keseluruhan.

- b. Pentingnya Audit manajemen SDM
 - 1) Mengidentifikasi kontribusi departemen SDM bagi organisasi dalam usaha mencapai tujuan
 - 2) Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
 - 3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggota-anggota departemen sumber daya manusia
 - 4) Menjernihkan tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia agar tidak terjadi tumpang tindih dalam hal tugas, wewenang dan tanggung jawab.
 - 5) Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek personalia
 - 6) Menemukan masalah sumber daya manusia yang kritis
 - 7) Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap persyaratan legal
 - 8) Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
 - 9) Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi perputaran karyawan, ketidakhadiran dan aktivitas pekerja kemungkinan akan terjadi. Untuk itulah tim audit sangat diperlukan untuk mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, bantuan perencanaan karir, dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

- c. Pendekatan dalam audit SDM
 - 1) Pendekatan Komparatif pada pendekatan ini tim audit SDM membandingkan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya untuk menyingkap bidang kinerja yang buruk. Pendekatan ini lazimnya digunakan untuk membandingkan hasil aktivitas atau program yang spesifik. Pendekatan ini membantu mendeteksi bidang yang membutuhkan peningkatan. Bagi para peneliti dapat dengan mudah mengusulkan berbagai perbaikan, karena mereka pada umumnya dapat mencontoh langkah-langkah kerja yang telah digunakan oleh divisi (organisasi) lain.

- 2) Pendekatan otoritas pihak luar, tim audit SDM bergantung pada keahlian konsultan dari luar atau temuan riset yang dipublikasikan sebagai suatu standar terhadap program atau aktivitas SDM. yang dievaluasi. Konsultan atau ternuan riset dapat membantu mendiagnosis penyebab permasalahan.
- 3) Pendekatan statistikal berdasarkan catatan yang ada tim audit SDM menghasilkan standar statistikal terhadap aktivitas dan program SDM yang akan dievaluasi. Dengan standar matematis ini tim audit dapat menemukan kesalahan pada saat masih kecil.
- 4) Pendekatan Kepatuhan tim audit mencari penyimpangan dari beberapa peraturan, kebijakan, serta prosedur perusahaan berdasarkan sampel elemen sistern informasi yang ada. Melalui upaya pencarian fakta tim audit dapat menemukan apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan.
- 5) Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan, tim audit dapat membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang dinyatakan, sehingga bidang kinerja yang buruk dapat segera dilaporkan. Pendekatan “MBO” ini didasarkan pada “satu langkah ke bawah”. Berdasarkan prinsip satu langkah ke bawah, masing-masing anggota manajemen puncak bersama manajer yang menjadi bawahannya langsung, membahas dan menetapkan sasaran departemental yang ingin dicapai oleh satuan kerja yang dipimpinya. Jika para peneliti menggunakan pendekatan ini dalam melakukan audit kepegawaian yang terjadi ialah bahwa para peneliti membandingkan hasil nyatanya dengan sasaran yang telah ditetapkan. Pendekatan komparatif merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan. Namun tidak ada satu pendekatan yang dapat diterapkan pada semua bidang organisasi. Oleh karenanya pemilihan pendekatan disesuaikan dengan kebutuhan, kondisi yang ada serta SDM yang akan dievaluasi.

C. Simpulan

Penerapan riset sumber daya manusia adalah penelitian sistematis sumber daya manusia sebuah perusahaan untuk tujuan memaksimalkan pencapaian tujuan operasional organisasi dan pribadi. Manajemen telah mulai menyadari signifikansi komponen sumber daya manusia terhadap kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Agar dapat mencapai tujuan yang maksimal tentunya harus diadakan audit dan riset sumber daya manusia.

TENTANG PENULIS



Dr. Fifi Nofiaturrahmah, lahir di Palembang 26 Februari 1986. Penulis adalah dosen Luarbiasa UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA (2010-2014), dan dosen PNS IAIN Kudus (2015-Sekarang). Penulis mempunyai latar belakang pendidikan S1 PAI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, S2 PGMI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan S3 Studi Islam konsentrasi Kependidikan Islam di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Karya yang pernah dipublikasikan : Buku Pesantren dan pendidikan karakter, Jurnal Scopus “The Influence of Meaning in Life and Teacher Leadership on Teacher Professionalism through Structural Equation Model”. Menulis di jurnal sinta 3 bersama mahasiswa dengan judul “ Manajemen Pembelajaran berbasis Green School untuk Meningkatkan religiusitas Santri Pondok Nun Tanjung Karang Kudus, menulis di jurnal Thufula : Pendidikan Karakter yang Menyenangkan (Studi PAUD Shofa Az-zahro). Menulis di jurnal PAI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan Judul Metode Pendidikan Karakter di Pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif Nur Asafu, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama*
- Plus Melati Samarinda, Al-Iman: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan, Vol.2 No1, 2018.
- Barlian, Ikbal, *Manajemen Berbasis Sekolah (Menuju Sekolah Berprestasi)*, Jakarta: Erlangga, 2013.
- Bashori. "Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah." *Muslim Heritage* 1, no. 2 2017.
- Bedjo Siswanto, Sastrohadiwiryono. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara. 2002.
- Bem, D.J, *Self-Perception Theory (reprinted from Advances in Experimental Social Psychology)* Vol 6, New York: Academic Press, 1972.
- Cardos Faustino. *Manajemen SDM*. Yogyakarta: Andi Offset. 2003.
- Darmadi, Hamid. "Tugas, Peran, Kompetensi, dan Tanggung Jawab Menjadi Guru Profesional." *Edukasi: Jurnal Pendidikan* 13.2, 2016.
- Fernando, M., Mihardjo, A.I., Widjaja, D.C., Ekonomi, F., Petra, U., & Siwalankerto. "Analisis Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Sheraton Surabaya." *Universitas Kristen Petra* 2016.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Jakarta. Bumi Aksara, 2007.
- Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2000.
- Hasan, M. I, *Teori Pengambilan Keputusan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Hasanah, Uswatun. "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Idarah* 10, no. 1 2020.
- Hasibuan, Malayu Hasbi S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2007
- Hasnadi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan", *Bidayah* 10, no.2 2019.

- Hastutik, S. *Perilaku Organisasi (Konsep Dan Strategi)*. Jakarta: Media Sains Indonesia, n.d.
- Indrawijaya, A. I, *Perilaku organisasi*, Bandung: PT. Sinar Baru, 2000.
- Kreitner, R & Kinichi, A. *Perilaku organisasi*, Jakarta: Salemba Empat Masagung, 2002.
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE UGM,2000.
- Moenir, H. AS. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung,2001.
- Muliawati, I. "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam." *Jurnal Tingkap* 12, no. 1 2016.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Musyaddad, Kholid. "Prinsip- Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam." *Pendidikan* 1, no. 1 2010.
- Nur Asafu, Afif. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama Plus Melati Samarinda*, Al-Iman: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan. Vol.2 No1, 2018.
- Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Nyoto. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ponorogo: Peneribit Uwais, 2019.
- Parmitasari, Indah. "Peran Penting Negosiasi Dalam Suatu Kontrak." *Literasi Hukum* 3, no. 2 (2019): 50–63.
- Purnaya, I Gusti Ketut. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 2016.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. *Organization Behavior Fifteenth Edition*. Pearson Prentice Hall, 2013.
- Robert, L Mathis dan Jhon H, Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Dwi
- Kartini Yahaya, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Sastrohadiwiryono, S. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara,2002. Wursito. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius,1999.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia "Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS"*, Bandung: Refika Aditama, 2007.

- Siagian, S. P, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1991.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1996.
- Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, Jakarta: Pt Bulan Bintang, 2003.
- Sudarmanto, E., Sari, D.P., Thajana, D., Wibowo, S., Mardiana, S.S., Purba, B., Purba, S., Irdawati. *Manajemen Konflik*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Suriadin, *Sistem Rekrutmen dan Seleksi Penempatan Tenaga Pendidik di SMP Islam Darul Hikmah Makasar*, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam, Ash-Shahabah, Volume 5, Nomor 1 Jnuari 2019.
- Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Kencana Media Group.
- Suwarto, *Pengaruh Seleksi dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di BM Familier Kota Gajah Lampung Tengah*, Derivatif Vol.9 No1, April 2015.
- Suwatno, Yuniarsih. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung:Alfabeta. 2013.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan *Bahasa Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Triono, R.A, *Pengambilan Keputusan Manajerial Teori dan Praktek untuk Manajer dan Akademisi*, Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Wahyudi, Imam, *Pengembangan Pendidikan (Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif)*, Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012.
- Wijayanti, Y.T. "Manajemen Konflik Organisasi Dalam Perspektif Islam." *Profetik* 8, no. 1 (2015): 43–56.
- Yuniarsih,Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung:Alfabeta,2013.
- Zuhri, Minan. 2014 "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU DAN KARYAWAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN", *Journal of Empirical Research In Islamic Education* , Vol 2, No 2, 2014.
- Priyono dan Marnis, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya : ZIFATAMA PUBLISHE.

Dunia pendidikan sangatlah luas, laksana memandang laut dari kejauhan. Sedemikian indah dan eloknya, mengundang kita untuk terus mengembangkan ilmu pendidikan tanpa ada perasaan bosan. Semakin luar biasa, ternyata di balik keindahan itu ada banyak hal yang harus terus digali dan sebagai dosen kita harus terus menghasilkan sesuatu yang sangat berharga, serta menoreh tulisan tangan agar selalu dikenang. Dosen sebagai pendidik sebaiknya membuat buku ajar untuk mahasiswa agar memperkaya wawasan mahasiswa. Buku ajar membantu mempermudah mahasiswa dalam memahami materi. Buku ajar ini mencakup tema-tema yang dibahas dalam perkuliahan.



Dr. Fifi Nofiaturrehmah, lahir di Palembang 26 Februari 1986. Penulis adalah dosen Luarbiasa UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA (2010-2014), dan dosen PNS IAIN Kudus (2015-Sekarang). Penulis mempunyai latar belakang pendidikan S1 PAI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, S2 PGMI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan S3 Studi Islam konsentrasi Kependidikan Islam di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.



🏠 Ledok, Pegunungan, Kec. Bae, Kabupaten Kudus,
Jawa Tengah 59333 Kudus
☎ 0896-6941-6324
✉ dutadinamikamedia@yahoo.co.id

ISBN 978-623-88388-0-6

