

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Kata manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.¹ Sadili Samsudin mendefinisikan, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari *kata to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola.² Sedangkan menurut Wikipedia, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.³

Husain Usman membagi dua pengertian tentang manajemen, yaitu manajemen dalam arti luas dan manajemen dalam arti sempit. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala

¹ _____, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hal. 623

² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), hal. 15

³ Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2009), hal 2

sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan system informasi sekolah/madrasah.⁴

Sedangkan pengertian sumber daya manusia dalam kamus Bahasa Indonesia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.⁵ Istilah Sumber Daya Manusia yang seringkali disingkat dengan “SDM” dalam istilah Bahasa Inggris *human resource*. Kata *human* di Indonesiakan, berarti manusia (untuk kata benda) atau manusiawi (untuk kata sifat). Sedangkan kata *resource* (singular) berarti sumber, seperti sumber air. Kata *daya* merupakan kata tambahan yang mempunyai arti kekuatan atau power, dalam *The Contemporary English-Indonesian Dictionary*, Drs. Peter Salim, M. A. mengatakan bahwa *resource* adalah “sumber daya” yang berarti sumber dari daya/kekuatan, jadi sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.⁶ Husain Usman memberi pengertian tentang sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.⁷

Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (*human resources management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.⁸ Menurut Sondang P. Sigian, manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang mempunyai unsur penting dalam setiap dan semua organisasi,

⁴ Husain Usman, *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2013), hal. 6

⁵ -----, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hal. 973

⁶ Ahmad S. Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*, Yogyakarta, Penerbit ANDI, 2014, halaman 4

⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), hal. 21

⁸ *Ibid*, hal. 22

keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan tantangan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik sifatnya internal maupun eksternal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.⁹

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Gerry Dessler berpendapat “*Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety and fairness concerns*”. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.¹⁰ Sedangkan Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membagi dua pengertian yaitu ilmu dan seni. Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.¹¹

H.M. Yani, juga membagi Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi dua, Pertama, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kedua, Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) diartikan kegiatan perencanaan, pengorganisasian pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.¹²

H. John Bernardin dan Joyce E. A. Russel, *Human Resource Manajement (HRM) concern with the recruitment, selection, development,*

⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1996), hal. 40

¹⁰ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta Pustaka Pelajar, 2015, hal.2

¹¹ *Ibid*, halaman 3

¹² H. M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, tahun 2012, halaman 2

compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within an organization, atau Manajemen sumber daya manusia mengurus rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi.¹³ Menurut Ahmad S. Ruky, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan konsep dan system manajemen secara tepat dan efektif dalam proses perekrutan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.¹⁴

Dari berbebagai pendapat di atas ada kemiripan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu pendayagunaan kemampuan manusia dan kompensasinya mulai proses rekrutmen sampai pada karier puncak seseorang yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

2. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pada era modern saat ini tampak fenomena administratif pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya, yaitu semakin besarnya perhatian banyak pihak terhadap manajemen sumber daya manusia. Perhatian yang besar ini ditunjukkan oleh para politisi, tokoh-tokoh industry, pimpinan pemerintahan, pimpinan media masa, para ilmuwan yang menekuni berbagai macam ilmu khususnya ilmu-ilmu social. Hal ini tentunya menimbulkan pertanyaan, mengapa hal ini terjadi? Untuk menjawab pertanyaan ini tentu tidak mudah karena banyak factor yang menjadi penyebabnya. Menurut M. Yani, pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, hal ini dikarenakan manusia merupakan unsur yang unik dan memiliki

¹³ Achmad S. Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, Yogyakarta: ANDI, 2014, halaman 11

¹⁴ *Ibid*, halaman 13

karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Menurutnya beberapa pendekatan yang bisa dilakukan yaitu:

- a) Pendekatan SDM
Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.
- b) Pendekatan Manajerial
Pendekatan manajerial merupakan pendekatan personalia, tanggungjawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsung.
- c) Pendekatan Sistem
Pendekatan sistem yaitu suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
- d) Pendekatan proaktif
Pendekatan proaktif yaitu meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.¹⁵

Untuk menjawab pertanyaan di atas, menurut Sondang P. Siagian, harus melalui pendekatan yang multidimensional dan instrument analisis yang multidisipliner. Berbagai pendekatan yang logis untuk digunakan antara lain:

- a) Pendekatan politik
Pendekatan politik ini berarti dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain mengkaitkannya dengan *raison d'être* suatu negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen sumber daya manusia secara mikro.
- b) Pendekatan ekonomi
Pendekatan ekonomi berarti sumber daya manusia sering di pandang sebagai salah satu factor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Dan pada sisi lain bahwa untuk mengukur tingkat kesejahteraan adalah dari factor ekonomi. Manusia punya peran penting untuk keberhasilan usaha walaupun tersedia bahan mentah dan baku yang banyak kalau tidak dikelola oleh manusia, barang-barang tersebut tidaklah berguna.
- c) Pendekatan hukum
Pendekatan hukum ini berarti pandangan terhadap pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Instrumen utama untuk menjamin keseimbangan adalah ketentuan-ketentuan hukum. Artinya,

¹⁵ M. Yani, *op. cit.* halaman 3

hak para warga Negara dijamin dalam berbagai peraturan perundangan-undangan.

d) Pendekatan sosio-kultural

Pendekatan sosio-kultur ini berkaitan erat dengan harkat dan martabat manusia. Walaupun secara teori manajemen bersifat universal namun penerapannya tidak pernah bebas nilai. Sistem nilai yang berlaku dalam organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas.

e) Pendekatan administratif

Pendekatan administrative ini bahwa apapun yang telah dicapai umat manusia tidak terlepas dari organisasi. Dengan kata lain, ketika berbicara politik, ekonomi, social budaya, pertahanan dan keamanan, ilmu pengetahuan, teknologi dan berbagai segi kehidupan dan penghidupan lainnya, kesemuanya tidak mungkin bisa dilepaskan kaitannya dengan organisasi.

f) Pendekatan teknologi

Pendekatan teknologi ini berarti pemanfaatan teknologi tepat guna untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien dengan tanpa mengesampingkan peran manajemen sumber daya manusia.¹⁶

Sedangkan menurut Sadili Samsudin, ada empat hal penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia, adalah sebagai berikut:

- a) Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
- b) Tanggungjawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggungjawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan.
- c) Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.
- d) Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.¹⁷

Dari pendapat-pendapat di atas pengelolaan sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dari fungsi manajemen. Jika sumber daya manusia tidak dikelola secara baik, efektifitasnya akan merosot lebih cepat daripada sumber daya yang lainnya. Sumber daya manusia mempunyai imbas yang lebih besar terhadap efektifitas organisasional dibanding dengan sumber daya yang lainnya.

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Op. Cit*, halaman 2

¹⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2010, halaman 23

3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tantangan yang akan dihadapi umat manusia dimasa depan adalah menciptakan organisasi yang semakin beraneka ragam dan sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif. Bahkan ketergantungan organisasi terhadap manajemen sumber daya manusia semakin tinggi dan besar pula.

Segala kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang sumber daya manusia dan langkah-langkah yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang ditetapkan untuk dicapai. Sondang P. Siagian membagi empat jenis pencapaian tujuan tersebut yaitu:

a) Pencapaian tujuan masyarakat

Dalam pengertian ini tidak satupun organisasi yang dapat mempertahankan eksistensinya dan melestarikan keberadaannya tanpa mengkaitkan tujuan organisasi dengan tujuan masyarakat luas. Dalam arti disini manajemen setiap organisasi harus memiliki kepekaan terhadap tuntutan social yang ditujukan kepada organisasi yang bersangkutan.

b) Pencapaian tujuan organisasi

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan namun sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

c) Pencapaian tujuan fungsional

Secara garis besar struktur organisasi menggambarkan dua jenis kegiatan yaitu kegiatan pokok dan kegiatan penunjang. Kegiatan pokok berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Sedangkan kegiatan penunjang adalah keseluruhan upaya yang dibuat oleh satuan-satuan kerja tertentu yang tidak langsung terlibat dalam usaha pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tetapi memberikan dukungan yang kuat terhadap tujuan kegiatan pokok. Tugas-tugas inilah yang disebut dengan tugas fungsional. Maka yang dimaksud dengan pencapaian tujuan fungsional adalah keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sehingga sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mampu memberikan kontribusinya yang maksimal.

d) Pencapaian tujuan pribadi

Seseorang masuk dalam sebuah organisasi didasarkan keyakinan bahwa dengan bekerja pada organisasi atau perusahaan itu seseorang akan dapat memuaskan berbagai kebutuhannya, tidak hanya di bidang material akan tetapi berbagai kebutuhan lainnya yang sifatnya social, prestise, kebutuhan psikologis dan intelektual. Maka pada mulanya motif seseorang memasuki berbagai organisasi adalah pencapaian tujuan dan pemenuhan kepentingan pribadinya.¹⁸

Maka disinilah perananan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Sasarannya tidak lagi terbatas pada menjamin kepatuhan para anggota kepada aturan-aturan di bidang kepegawaian melainkan diarahkan kepada maksimalisasi kontribusi yang diberikan semua orang terhadap tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut M. Yani, membagi dua tantangan terhadap manajemen sumber daya manusia yaitu faktor internal dan faktor eksternal organisasi atau perusahaan.

a) Tantangan Internal Organisasi

- 1) Karakter organisasi, adalah produk semua ciri organisasi: orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, ukuran, umur, keberhasilan dan kegagalannya. Jadi, dalam kegiatan-kegiatan personalia harus disesuaikan dengan karakter tersebut.
- 2) Serikat karyawan, mempunyai tantangan nyata bagi organisasi yang memiliki organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak memiliki serikat karyawan. Dalam perusahaan yang memiliki serikat karyawan, manajemen dan serikat mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.
- 3) Sistem informasi mengenai data-data yang menyangkut karyawan perusahaan secara rinci.
- 4) Perbedaan individual karyawan, misalnya perbedaaan kepribadian, fisik, bakat dan intelegensi.
- 5) Sistem nilai manajer dan karyawan, misalnya time-off scheduling, kerja, atau desain kerja.

b) Tantangan eksternal Organisasi

- 1) Tantangan teknologi, berdampak melalui dua cara: (1). Dampak yang merubah industry secara keseluruhan, misalnya kemajuan transportasi

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hal 26

- dan komunikasi meningkatkan mobilitas angkatan kerja. (2). Otomatisasi, misalnya penggunaan computer dan perusahaan
- 2) Tantangan ekonomi, perubahan ekonomi berdampak pada: permintaan akan karyawan baru, tumbuh dan berkebangnya program-program pelatihan.
 - 3) Kendala politik dan pemerintah, misalnya kebijakan pemerintah tentang UMP (Upah Minimum Provinsi), keputusan tentang PHK dan lainnya.
 - 4) Tantangan demografis, misalnya perubahan tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja.
 - 5) Kondisi geografis, misalnya perusahaan berlokasi di daerah terpencil, akan mempengaruhi tingkat kompensasi karyawan.
 - 6) Kondisi social budaya, misalnya banyaknya partisipasi tenaga kerja wanita, banyaknya orang dengan mudah memperoleh pendidikan.
 - 7) Pasar tenaga kerja, ada 3 faktor yang mempengaruhi kegiatan pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan, yaitu: (1). Reputasi perusahaan di mata angkatan kerja, (2). Tingkat pertumbuhan angkatan kerja, (3). Tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan.
 - 8) Kegiatan para pesaing, misalnya pembajakan para manajer, kenaikan gaji/tahun di suatu bank akan berpengaruh pada bank-bank lainnya.¹⁹

Dari berbagai tantangan yang akan dihadapi oleh suatu organisasi/perusahaan maka manajemen personalia atau SDM harus mempunyai langkah-langkah antisipatif antara lain memonitor lingkungan, dengan cara mengidentifikasi perubahan variable lingkungan, mengevaluasi dampak perubahan lingkungan, mengambil tindakan-tindakan proaktif dari perubahan lingkungan yang terjadi serta mendapatkan dan menganalisis umpan balik.

B. Konsep Mutu Pendidikan

1. Konsep Mutu

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata mutu, mempunyai arti baik atau tinggi. Bermutu berarti berbobot.²⁰ Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Bahkan Normi Pfeffer dan Anna Coote dalam diskusinya memaknai

¹⁹ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2012, hal. 15

²⁰ _____, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hal. 677

mutu dalam kesejahteraan, bahwa “ Mutu merupakan konsep yang licin”.²¹ Artinya setiap orang dalam memaknai mutu ini berbeda-beda, sulit ditemukan keseragaman dalam memaknai mutu. Mutu kalau dimaknai secara kaku akan sulit membantu, akan tetapi ketika mutu dimaknai suatu ide yang dinamis akan ditemukan makna. Perbedaan ini bisa dilihat dari berbagai pendapat tentang mutu. Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Mutu menurut Juran ialah kecocokan dengan produk. Sedangkan Crosby berpendapat mutu adalah kesesuaian yang diisyaratkan. Mutu menurut Sallis sulit didefinisikan dan suatu konsep yang mudah lepas serta sulit dipegang.²² Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, yang disebut mutu ialah produk dan jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan memuaskan pelanggan.

1) Mutu sebagai konsep yang absolut

Menurut Edward Sallis dalam *Total Quality Manajement in Education*, karena pemaknaan makna mutu berbeda-beda, maka kata mutu bisa diartikan dalam dua hal, mutu dipahami sebagai sesuatu yang absolut dan mutu dipahami sebagai sesuatu yang relatif. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Misalnya restoran mahal dan mobil-mobil mewah. Sebagai konsep yang absolut, mutu merupakan suatu idialisme yang tidak bisa dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, suatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah suatu yang dibuat secara sempurna dan dengan biaya yang mahal. Dalam hal ini, langka dan mahal adalah dua nilai penting dalam definisi mutu. Dengan demikian mutu dalam makna yang absolut ini untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi, dan kepemilikan terhadap barang yang memiliki mutu, akan membuat pemiliknya berbeda dengan yang lain yang tidak mampu memilikinya.

²¹ Edward Sallis, *"Total Quality Management In Education"*, penyunting Yusuf Anas, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hal. 52.

²² Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2013), halaman 77

Konsep mutu absolut kalau diterapkan pada dunia pendidikan maka sedikit institusi pendidikan yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada peserta didik. Hanya sedikit yang mampu mencapainya. Gagasan-gagasan absolut tentang mutu tinggi hanya sedikit bersinggungan dengan konsep TQM. Makna absolut tersebut hanya ada dalam diskusi TQM. Oleh karena itu, ketika mutu diarahkan kepada hal yang sifatnya teknis, TQM tetap merasakan aura kemewahan dan statusnya. Mutu memiliki kelas. Dengan penggunaan bahasa yang halus akan bermanfaat bagi tujuan-tujuan *public relations*, dan dapat membantu institusi pendidikan mempromosikan ide-ide tentang mutu. Sehingga meraih mutu adalah hasil dari upaya yang memperlihatkan standar-standar tertinggi.

2) Mutu sebagai konsep yang relatif

Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Sedangkan mutu dalam definisi relatif apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konsep relatif ini tidak harus mahal dan eksklusif.²³ Pengertian ini digunakan dalam TQM. Definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi suatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan tersebut tidak harus selalu spesial, tetapi ia harus asli, wajar dan familiar. Contoh layanan *catering* sekolah bisa dikatakan bermutu jika memang telah memenuhi standar. Mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan, dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan. Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek, pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi, artinya penyesuaian diri dengan spesifikasi, sering disimpulkan sebagai sesuai dengan tujuan dan manfaat. Kedua adalah memenuhi kebutuhan

²³ Edward Sallis, "*Total Quality Management In Education*", penyunting Yusuf Anas, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hal. 52.

pelanggan, artinya pelanggan adalah wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa pelanggan. Institusi pelaku TQM harus menggunakan semua cara untuk mengeksplorasi kebutuhan pelanggannya.

2. Hakekat Mutu Pendidikan

Ada dua pertanyaan yang fundamental yang perlu diungkapkan ketika kita berusaha memahami mutu. Apa produknya? Dan siapakah pelanggannya? Sehingga pertanyaan-pertanyaan ini juga dapat diterapkan dalam pendidikan. Apa produk dari pendidikan? Pelajar dianggap suatu produk dari pendidikan, pendidikan merupakan jalur produksi. Walaupun ini ada perbedaan pendapat karena peserta didik adalah manusia bukan suatu barang karena produk adalah sebuah subyek dari proses jaminan mutu, maka harus memenuhi dua hal yang harus dipenuhi produsen, pertama adalah menentukan dan mengontrol sumber persediaan. Kedua, bahan mentah harus melewati sebuah atau beberapa proses standar yang telah ditetapkan, dan hasil produksi harus dapat memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan didefinisikan sebelumnya. Maka hal ini yang tidak mudah diterapkan dalam dunia pendidikan. Seperti disampaikan Lynton Gray dalam TQM in Education, menghasilkan pelajar dengan standar jaminan tertentu adalah hal yang sangat sulit, karena manusia tidak sama, dan mereka berada dalam situasi pendidikan dengan pengalaman, emosi dan opini yang tidak bisa disama ratakan.²⁴ Untuk bisa menjawab permasalahan tersebut menurut Edwar Sallis, memaknai produk dalam dunia pendidikan, maka pendidikan dimaknai sebuah jasa atau layanan bukan sebuah bentuk produksi.

Sedangkan rumusan mutu pendidikan menurut Syaiful Sagala, mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan

²⁴ *Ibid*, hal. 62.

sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.²⁵ Sama halnya pendapat Edward Sallis bahwa mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Menurutnya mutu merupakan suatu hal membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya. Mutu dalam pendidikan merupakan masalah pokok yang menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras.²⁶ Hal ini sama apa yang disampaikan oleh Mulyasa, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.²⁷

Menurut Mulyasa, Input pendidikan adalah segala sesuatu yang tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses.²⁸ Sesuatu yang dibutuhkan ada tiga sumber daya, perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi, sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya. Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang dicapai sekolah. Proses pendidikan adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang

²⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 169

²⁶ Edward Sallis, *Op.cit*, hal. 30

²⁷ Mulyasa, “ *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*”, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), Halaman 157

²⁸ *Ibid*, halaman 157

menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktifitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Untuk mutu tinggi output sekolah bisa dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Masalah mutu pendidikan merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional, terutama berkaitan dengan rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku, dan media pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah.²⁹

C. Kepemimpinan Pendidikan

1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap manusia adalah pemimpin dan setiap manusia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, yang secara ideal dipatuhi dan disegani bawahannya. Organisasi

²⁹ *Ibid*, halaman 158

atau lembaga akan kacau apabila tidak mempunyai pemimpin. Maka dari itu, harus ada pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Dikutip Husaini Usman dalam *The Oxford English Dictionary* (1993), istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader* baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* belum muncul sampai pertengahan abad ke-17 baik tulisan politik maupun pengendalian parlemen di Inggris. Kepemimpinan menyangkut tentang cara atau proses mengarahkan orang lain agar mau berbuat seperti yang pemimpin inginkan.³⁰ Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin menggerakkan bawahannya untuk bisa mencapai tujuan individu ataupun organisasi. Hal ini sama dengan Engkosworo, kepemimpinan adalah suatu ikhtiar untuk mengambil keputusan saat ini, menginformasikan dan mengkomunikasikan kepada yang lain serta menggerakkan berbagai potensi dan kekuatan sumber daya supaya mau dan mampu mengatur atau mengadministrasikan untuk mencapai kehidupan yang lebih baik di masa depan.³¹ Pendapat Sudarwan juga hampir sama, bahwa kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antara pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan menurut Shared Goal, Hemhiel dan Coons mendefinisikan kepemimpinan sebagai sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktifitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.³² Dari berbagai pendapat di atas, inti dari kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Dalam pengertian adanya interaksi antara seorang pemimpin dan anak buah dalam menjalankan aktifitas untuk mencapai tujuan. Seperti yang diungkapkan oleh Ambar Teguh Sulistiyani, seorang pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain

³⁰ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2013), halaman 307

³¹ Engkoswara, *Kepemimpinan & Manajemen Pendidikan Masa Depan*, Bogor, PT. IPB Press, Tahun 2010, halaman 2

³² Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, Tahun 2009, halaman 2

dengan cara memberikan petunjuk atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah-perintah. Muara dari pemahaman pengertian kepemimpinan ini terletak pada “proses”. Proses tersebut menunjukkan interaksi antara pemimpin dengan anak buah dalam rangka mencapai tujuan bersama.³³ Banyak definisi dari para ahli menunjukkan bahwa definisi pemimpin sebagai subyek yang dinamis, maka definisi kepemimpinan selalu berkembang sesuai dengan realitas yang berjalan. Sehingga definisi para yang berbeda-beda tersebut mengingatkan kepada kita bahwa kepemimpinan tidak berbicara mengenai subyek yang konstan, melainkan dipenuhi dengan dinamika dan perubahan.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengelolaan yang tepat merupakan hal yang menentukan peningkatan kualitas pendidikan. Peningkatan ini terwujud melalui pemberdayaan lembaga secara efisien. Maka untuk kepentingan tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yang mampu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mempertanggungjawabkan masalah pengelolaan secara efektif dan produktif.

Keberhasilan atau kegagalan pendidikan di sekolah sangat bergantung kepada guru, kepala sekolah dan pengawas, karena tiga figure tersebut merupakan kunci yang menentukan serta menggerakkan berbagai komponen dan dimensi sekolah yang lain. Dalam posisi tersebut, baik buruk komponen sekolah yang lain sangat ditentukan oleh kualitas guru, kepala sekolah, dan pengawas tanpa mengurangi arti penting tenaga pendidikan yang lain. Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Maka dalam hal ini, pendidikan harus dipimpin oleh seorang pemimpin mampu dan kompeten. Menurut Mulyasa, buruknya iklim dan budaya sekolah, timbulnya konflik negatif dan stress para bawahan yang dipimpinnya disebabkan oleh

³³ Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional (Pendekatan Leadership Games)*, Yogyakarta, Penerbit Gava Media, 2008, halaman 10

pimpinan yang tidak ideal, tidak memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggungjawab. Banyak pemimpin yang kurang layak mengemban amanah kepemimpinan, karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan yang dipimpinnya.³⁴ Hal ini perlu pemikiran yang serius untuk membangun lembaga pendidikan yang berkualitas dengan cara memilih pimpinan yang kompetensinya maupun manajerialnya.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang seyogiannya dapat mengambil keputusan yang tepat, mengkomunikasikan dan menginformasikan serta menggerakkan berbagai sumber daya supaya tercapai produktivitas pendidikan. Perlu adanya langkah-langkah yang efektif untuk mencapai produktivitas pendidikan. Danny Meirawan berpendapat, langkah pertama, yang dilakukan adalah apapun kecilnya sekolah, sewajarnya kepala sekolah mempunyai visi, misi dan program utama sekolah. Visi dalam arti cita-cita yang diharapkan sekolah beberapa tahun ke depan. Kedua, mengambil keputusan, meninformasikan dan mengkomunikasikan, mengambil keputusan tentang orientasi budaya atau dinamika sistem nilai yang berlaku dimana sekolah berada. Selanjutnya diinformasikan dan dikomunikasikan kepada segenap sumber daya manusia yang tersedia sehingga menjadi keputusan milik bersama untuk dicapai secara bersama-sama. Ketiga, supaya sumber daya manusia itu mau dan mampu beradministrasi. Berkisar pada wilayah kerja administrasi pendidikan yang diterapkan, minimal meliputi; Administrasi ketenagaan,

³⁴ H.E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013, halaman 17

administrasi kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi kemasyarakatan, administrasi fasilitas, administrasi keuangan dan administrasi inovasi.³⁵

D. Perencanaan Karier

1. Pengertian Perencanaan Karier

Arti perencanaan dalam kamus Bahasa Indonesia adalah proses, perbuatan, cara merencanakan (merancangkan).³⁶ Perencanaan menurut Husaini Usman, adalah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.³⁷ Sedangkan perencanaan menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, menyebutkan, *Planning is the finction of manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures and programs*, Perencanaan adalah fungsi manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program, dan alternatif-alternatif yang ada.³⁸ Kalau dilihat dari beberapa devinisi para ahli di atas, dalam mengartikan perencanaan secara subtransi sama yaitu proses menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan ke depan, yang membedakan hanyalah redaksionalnya.

Dalam ilmu manajemen menjelaskan bahwa salah satu fungsi pokok manajemen adalah perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang pertama harus dijalankan. Sebab tahap awal dalam melakukan aktivitas organisasi atau perusahaan adalah membuat perencanaan. Definisi perencanaan menurut Edy Suandy, Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi

³⁵ Ambar Teguh Sulistiyani, *Kepemimpinan Profesional (Pendekatan Leadership Games)*, Yogyakarta, Penerbit Gava Media, 2008, halaman 10

³⁶ _____, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hal. 677

³⁷ Husain Usman, *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2013), hal. 77

³⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), hal. 59

(tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.³⁹ Pentingnya proses perencanaan ini sehingga menjadi kunci berjalannya fungsi-fungsi lain dari manajemen seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan.

Arti karier (career) menurut Sadili, adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.⁴⁰ Hal ini sama disampaikan oleh Sondang mengenai pengertian karier adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya.⁴¹ Menurut Simamora karier tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan yang dilewati namun merupakan perilaku-perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seorang selama rentang hidup orang tersebut.⁴² Jadi karier merupakan keseluruhan jabatan atau posisi pekerjaan seseorang di dalam organisasi, dan tujuan karier merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki dalam suatu organisasi atau lembaga.

Terkait dengan perencanaan karier, menurut Sadili adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.⁴³ Sehingga dalam meniti karier ini, seorang karyawan atau pegawai harus memiliki atau memenuhi persyaratan tertentu guna mendukung peningkatan kariernya. Sedangkan menurut Suparno, perencanaan karier adalah suatu proses di mana seseorang memilih tujuan karier dan jalur karier yang akan ditempuhnya untuk mencapai tujuan itu.⁴⁴ Ada beberapa orang yang dapat mencapai karier sesuai dengan rencananya, ada pula yang mencapai karier karena faktor keberuntungannya. Terlepas dari faktor keberuntungan seseorang dalam mencapai karier tertentu

³⁹ *Ibid*, 111

⁴⁰ *Ibid*, halaman 447

⁴¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1996, hlm. 206

⁴² Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Pustaka Pelajar, 2015, hlm. 112

⁴³ Sadili Samsudin, *Op.cit.* halaman 133

⁴⁴ Suparno Eko Widodo, *Op. Cit.* hlm 112

prestasi kerja, pengalaman, pelatihan ternyata punya peran penting dalam mengantarkan karier seseorang. Seperti diungkapkan Yani, performa yang superior, pengalaman, pendidikan dan beberapa yang mengutungkan dalam hal ini menentukan keberhasilan.⁴⁵ Dan menurut Yani, membagi beberapa komponen utama dari karier adalah:

- 1) *Career path* (urutan karier), adalah urutan pola dari pekerjaan yang membentuk karier seseorang.
- 2) *Career goals* (tujuan karier), adalah posisi masa depan dimana seseorang berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya sebagai bagian dari karier hidupnya.
- 3) *Career planning* (perencanaan karier), adalah proses dimana seseorang memilih career goal dan career path untuk mencapai tujuan tersebut.
- 4) *Career development* (pengembangan karier), adalah berbagai usaha pengembangan diri seseorang dalam rangka mengejar rencana karier (*career plan*).⁴⁶

Jadi perencanaan karier ini adalah suatu perencanaan seseorang pada posisi/jabatan tertentu yang akan dilaluinya selama rentang hidup orang tersebut dalam bekerja di suatu lembaga atau perusahaan.

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karier

Perencanaan karier memberikan dukungan yang penting terhadap kelancaran jalannya organisasi atau perusahaan. Aspek-aspek yang ditimbulkan karena adanya program karier itu antara lain adalah timbulnya komitmen yang tinggi dari karyawan kepada organisasi atau perusahaan, mendukung pencapaian tujuan dan persepektif jangka panjang organisasi, mengurangi niat karyawan untuk berhenti, menjaga agar jabatan dipegang oleh yang kompeten dan memfasilitasi karyawan untuk berkembang.

Pentingnya perencanaan karier ini karena menentukan dinamika organisasi untuk sumber daya manusia. Seperti yang disampaikan Sadili, ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut: Pertama,

⁴⁵ H.M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, hlm. 107

⁴⁶ H. M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, tahun 2012, halaman 107

perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. Kedua, perencanaan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.⁴⁷ Kedua hal tersebut saling menunjang, jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disiapkan. Perencanaan karier akan mengarah kepada tercapainya kepentingan atau tujuan organisasi. Dinamisasi organisasi akan terjadi apabila proses perencanaan karier dapat berjalan dengan lancar.

Masih menurut Sadili, “jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seorang karyawan dalam rangkaian susunan organisasi. Sedangkan pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan atau pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian.”⁴⁸ Sehingga semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personal yang menduduki kepangkatan tersebut. Suatu perencanaan jenjang jabatan/pangkat perlu memperlihatkan faktor-faktor, yaitu sifat tugas, beban tugas, dan tanggungjawab, semakin tinggi jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi, semakin kompleks sifat tugasnya dan berat pula tanggungjawab yang dipikulnya.

Suatu organisasi mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan harus didasarkan pada perencanaan yang matang sebab dari tujuan organisasi inilah akan dapat ditentukan besar kecilnya misi organisasi, berat ringannya tugas pekerjaan, spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan, jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun, kuantitas dan kualitas personal yang diperlukan. Dengan demikian, tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon di bawahnya akan menentukan jalur karier anggota organisasi.

⁴⁷ Sadili Samsudin, *Op.cit.* halaman 134

⁴⁸ *Ibid*, halaman 134

3. Penyusunan Perencanaan Karier

Menurut Sadili, dalam penyusunan perencanaan karier diperlukan empat hal pokok, yaitu jabatan pokok dan jabatan penunjang, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan.⁴⁹

1) Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan ada dua jabatan yaitu jabatan pokok dan jabatan penunjang. Jabatan pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Misalnya dalam lembaga pendidikan, yang dimaksud jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani operasional pendidikan dan pengajaran. Dalam organisasi perusahaan, jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani produksi dan pemasaran. Jabatan-jabatan pokok tersebut harus ditempati atau diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

Jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi. Jabatan penunjang dalam lembaga pendidikan atau perusahaan adalah bagian umum dan bagian keuangan. Bagian-bagian tersebut tidak langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi tetapi membantu tercapainya tujuan atau sasaran.

2) Pola Jalur Karier Bertahap

Pola jalur karier bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang karyawan atau anggota organisasi dalam meniti kariernya. Hal yang perlu diperhatikan adalah latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang meniti karier.

3) Jabatan Struktural

⁴⁹ *Ibid*, halaman 135

Jabatan struktural bisa juga disebut jabatan karier karena jabatan tersebut merupakan jabatan yang paling tinggi dalam organisasi. Maka karyawan baru harus melalui program orientasi terlebih dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural karena jabatan struktural dibutuhkan tenaga yang memiliki kematangan psikologis, kematangan dan kemampuan pribadi.

4) Tenggang Waktu

Tenggang waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan pasti sebab hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan.

Jadi dalam penyusunan perencanaan karier seseorang harus paham fungsi dan tugas pokok jabatan dalam suatu lembaga atau perusahaan, pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang, adanya jabatan struktural yang harus dilaluinya serta penetapan secara tegas masa jabatan seseorang.

4. Pertimbangan dalam Perencanaan Karier

Dalam pertimbangan dalam perencanaan karier Sadili berpendapat, masa jabatan dan Dalam perencanaan karier perlu dipertimbangkan beberapa hal, terutama yang menyangkut masa jabatan atau pemindahan jabatan seseorang yang berpengaruh pada jenjang kariernya.⁵⁰ Pertimbangan tersebut antara lain masa jabatan yang singkat, masa jabatan yang terlalu lama, dan keinginan dipindahkan dari jabatan tertentu.

Seseorang yang mempunyai masa jabatan yang singkat, maka akan timbul permasalahan sebagai berikut; mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya tersebut, program kerja yang telah ditetapkan tidak akan terealisasi, tugas pertama belum betul-

⁵⁰ *Ibid*, halaman 137

betul paham akan memikirkan tugas baru, secara psikologis akan menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab dan penyebabnya.

Masa jabatan yang terlalu lama merupakan gejala organisasi tidak sehat. Adapun akibatnya antara lain; adanya rasa bosan karena pekerjaan yang sama dan rutinias, sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja, menumpulkan kreatifitas, menimbulkan iklim kerja yang statis, dan menutup kemungkinan pejabat baru.

Keinginan pindah jabatan merupakan hal yang perlu dijadikan pertimbangan dalam perencanaan karier. Harapan untuk pindah dari jabatan lama ke jabatan baru selalu ada dalam pikiran para karyawan atau anggota organisasi, hal ini disebabkan oleh terlalu lama menjabat suatu jabatan di daerah terpencil, perasaan kurang tepat jabatan yang diemban karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman atau keinginan, dan merasa jabatan yang diemban sebagai batu loncatan untuk meniti karier lebih lanjut.

5. Informasi dan Konseling pada Perencanaan Karier

Dalam masalah perencanaan karier, umumnya anggota organisasi atau karyawan kurang begitu mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang atau arah karier dalam organisasi. Dalam hal seperti itu memang sangat mutlak dibutuhkan adanya informasi atau penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi atau karyawan. Disinilah departemen personalia dari setiap organisasi harus berperan aktif dalam memberikan informasi dan bimbingan (konseling) kepada bawahan yang membutuhkan.

Menurut Sadili, informasi tentang perencanaan karier pada dasarnya merupakan bagian dari sistem sumber daya manusia. Berbagai cara dapat dilakukan untuk pemberian informasi antara lain melalui ceramah, pidato pengarahannya, surat edaran, lokakarya, seminar, sosial meeting, dan sebagainya. Bahan-bahan yang perlu diinformasikan antara lain pola karier personal, analisis jabatan, spesifikasi jabatan, deskripsi jabatan, skala

gaji dalam jenjang jabatan, berbagai jenis kompensasi, dan persyaratan jabatan. Dengan berbagai informasi tersebut karyawan atau anggota dapat meneiliti jabatan yang cocok untuk pengembangan kariernya.⁵¹

Setelah informasi perencanaan karier diberikan maka selanjutnya adalah memberikan bantuan bimbingan atau konseling kepada para anggota agar tepat dalam menetapkan sasaran-sasaran kariernya sesuai minat, bakat dan kemampuannya. Menurut Hani Handoko, pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier hanya merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Dan juga perlu konselor tersebut memberikan gambaran tentang situasi lingkungan kerja dan kemungkinan perubahan yang dapat terjadi, yang mungkin berpengaruh terhadap karier selanjutnya.

6. Manfaat Perencanaan Karier

Perencanaan karier sebagaimana diuraikan oleh Sadili, tidak hanya bermanfaat bagi anggota atau karyawan namun juga sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Manfaat perencanaan karier antara lain:

- 1) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama karyawan yang potensial.
- 2) Menurunkan perputaran karyawan (*turnover*),
- 3) Mengungkap potensi karyawan,
- 4) Mendorong pertumbuhan,
- 5) Mengurangi penimbunan,
- 6) Memuaskan kebutuhan karyawan
- 7) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.⁵²

Berdasarkan hal tersebut di atas perencanaan karier mempunyai manfaat yang sangat besar terhadap karyawan karena adanya kepastian karier yang akan diketahui atau dilaluissejak awal. Bahkan perencanaan ini juga

⁵¹ *Ibid*, halaman 138

⁵² *Ibid*, halaman 139

bermanfaat bagi perusahaan karena memudahkan perusahaan melakukan perputaran karyawan sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan.

E. Pengembangan Karier

1. Pengertian Pengembangan Karier

Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu organisasi dituntut untuk bekerja secara efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaan sehingga daya suatu organisasi akan semakin baik. Pada umumnya pegawai atau karyawan baru lebih dominan mempunyai kecakapan teoritis maka perlu sekali suatu organisasi mengembangkan karyawan barunya dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Program pengembangan karier harus disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun masa depan. Pengembangan karier pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar namun hal ini merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi di bidang SDM. Dengan mempunyai SDM yang bagus akan mempunyai manfaat besar bagi organisasi.

Arti pengembangan karier menurut Sadili, ada tiga yaitu, (1) Suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. (2). Perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang. (3). Usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang. Stone, mengatakan sebagai berikut:⁵³

“Pengembangan karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.”

⁵³ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013, hlm. 322

Berdasarkan hal tersebut di atas, seorang pegawai atau karyawan dalam bekerja mempunyai tujuan tidak hanya mendapatkan pada hari ini namun juga mengharapkan adanya perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Pegawai akan merasa jenuh dengan tugas dan tanggungjawab yang selalu sama dengan waktu yang cukup lama. Menurut Suparno, pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan.⁵⁴

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan karier seorang pegawai atau karyawan perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Pada dasarnya tujuan pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Sejalan dengan penyampaian Veitzhal Rivai (dalam Suparno 2015:114) bahwa pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.⁵⁵ Atas pernyataan tersebut, dapat dikemukakan bahwa terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karier pegawai yaitu pegawai itu sendiri, bagian yang mengelola pegawai, dan atasan pegawai yang bersangkutan. Seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karier. Selanjutnya menurut Nawawi dan Samsudin,

⁵⁴ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar, hlm. 112

⁵⁵ *Ibid*, hlm. 114

pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.⁵⁶ Berdasarkan pendapat ini, seorang karyawan atau individu pegawai tidak hanya memerlukan keahlian teknis, dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga diperlukan memiliki *selfgovernance skill*. Hal ini diperlukan karena individu pegawai harus mengelola dirinya sendiri dalam organisasi *cellular*, yaitu organisasi yang tidak hierarki ataupun aturan manajerial. Sondang P. Siagian, berpendapat untuk mengetahui kariernya terbuka maka seseorang harus memahami tiga hal. Pertama, sasaran karier yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang. Kedua, keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran kariernya. Ketiga, kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karier sambil berkarya.⁵⁷

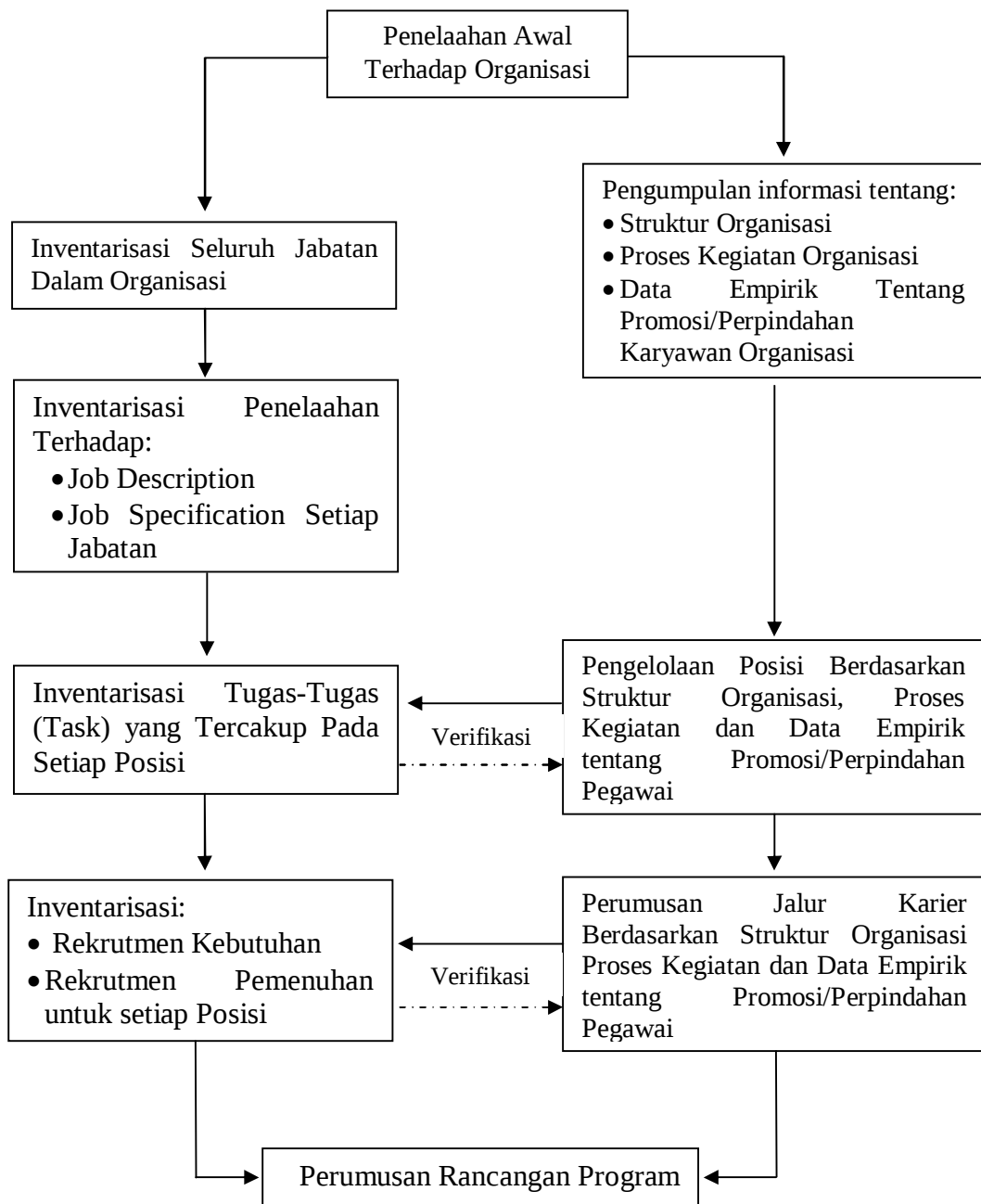
Berdasarkan pengertian ketiga pendapat tersebut, terlihat bahwa pengertian pertama dan kedua mengakui karier yang bersifat individual, merupakan bagian dari ketentuan nasib seseorang sebagai manusia. Dengan kata lain, setiap pegawai telah ditetapkan posisi/jabatan oleh Tuhan YME, selama menjalani kehidupannya. Akan tetapi, karena nasib tidak diketahui manusia, maka dapat dimanipulasikan melalui kesempatan berusaha secara maksimal, agar mencapai karier yang sukses dan memberikan kepuasan. Pengembangan karier harus diusahakan secara aktif, dengan tidak sekedar menunggu kematangan bersamaan dengan pertambahan usia. Artinya menurut pengertian yang pertama jabatan tidak sekedar ditunggu tapi harus diperjuangkan.

⁵⁶ *Ibid*

⁵⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 1996, hal 206

Sedangkan pengertian ketiga dikatakan bahwa pengembangan karier merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pegawai. Walaupun demikian bukan jaminan semua usaha formal akan pasti tercapai karier yang diinginkan, nasib juga menentukan, namun usaha formal akan terbuka peluang daripada tidak melakukan apa-apa. Usaha formal untuk mengubah nasib dilingkungan suatu organisasi inilah dinamakan pembinaan karier, dan di dalam pembinaan karier tersebut terdapat usaha pengkaderan atau kaderisasi pegawai untuk dipromosikan.

Perancangan program kaderisasi yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut terutama difokuskan pada perumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada setiap posisi atau jabatan dalam organisasi. Rumusan kualifikasi individu disesuaikan dengan rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh posisi atau jabatan. Untuk keperluan program kaderisasi ini, rumusan kualifikasi posisi dirancang sedemikian rupa sehingga mampu membedakan posisi dalam arah vertical maupun horizontal. Dalam arah horizontal, berarti persyaratan jabatan pada posisi dapat diperbandingkan dengan posisi-posisi perancangan jalur karier dan program kaderisasi suatu organisasi dilakukan sesuai tahap-tahap yang ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1

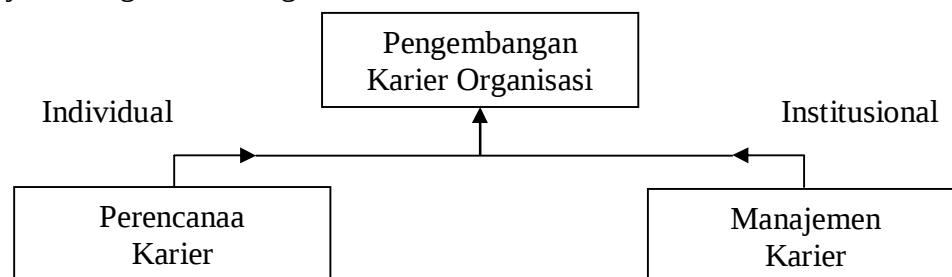
Tahapan Perancangan Jalur Karier dan Program Kaderisasi

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa dalam hal pengembangan karier pegawai yang dilakukan oleh organisasi tersebut perlu

adanya pelaksanaan yang adil dan benar, perlu adanya kepedulian atasan langsungnya, perlu disebarluaskan informasi tentang kesempatan promosi, perlu dilakukan pengembangan minat untuk dipromosikan, dan perlu adanya perasaan puas dalam pengembangan karier.

Hal yang sama disampaikan oleh HM. Yani terhadap penjelasan pengembangan karier yang pertama dan kedua, bahwa pengembangan karier dimulai dari diri sendiri. Setiap orang harus menerima tanggungjawab pengembangan kariernya sendiri. Setelah komitmen dibuat barulah beberapa aksi pengembangan karier dilakukan *Job performance* (performa pekerjaan), *Exposure* (Pembuat Keputusan), *Organization loyalty* (Loyalitas terhadap organisasi), *Mentor dan Sponsor* (Orang yang menawarkan informasi dan penawaran), *Key subordinates* (bawahan yang membantu manajer dalam pengembangan dan performanya). *Growth oppprtunity* (mengembangkan kemampuannya).⁵⁸

Sedangkan menurut Andrew J. Durbin yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, pengembangan karier diartikan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.⁵⁹ Sehingga bisa disimpulkan sebagai berikut Pengembangan karier (*career development*) meliputi manajemen karier (*career management*) dan perencanaan karier (*career planning*). Dijelaskan gambar sebagai berikut:



Gambar 2.

Pengembangan karier organisasional

⁵⁸ Yani, *Op. Cit.* halaman 116

⁵⁹ *Ibid.* 114

Gambar di atas menjelaskan bahwa pengembangan karier organisasional merupakan hasil-hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karier individu dengan manajemen karier secara institusional. Sehingga bisa dijelaskan pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan.

Atas uraian tersebut, berikut ini dikemukakan bahwa unit kepegawaian atau SDM dalam suatu organisasi amat menentukan ada atau tidaknya, sempit atau luasnya, baik atau kacanya proses pengembangan karier dalam suatu organisasi. Unit pengelola kepegawaian inilah yang menyusun biaya, kriteria yang baik sehingga menjadi acuan dalam pengembangan karier seseorang, juga diperlukan aturan main apa yang harus diberlakukan untuk menjangkau karier tersebut. Bila acuan tersebut sudah jelas, harus diinformasikan kepada seluruh pegawai agar mereka mempersiapkan diri untuk berusaha memenuhi kriteria tersebut. Betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pegawai disertai tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis.

Hal tersebut dikarenakan per definisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti seseorang sudah menetapkan rencana kariernya perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencananya tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh tersebut, dapat diambil atas prakarsa pegawai sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pegawai yang bersangkutan sendiri, karena

dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

2. Tujuan Pengembangan Karier

Organisasi atau perusahaan mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan harus didasarkan pada perencanaan yang matang sebab dari tujuan organisasi inilah akan dapat ditentukan besar kecilnya misi organisasi, berat ringannya tugas pekerjaan, spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan, jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun, kuantitas dan kualitas personal yang diperlukan. Sehingga pegawai atau karyawan dalam menentukan kariernya sinkron dengan tujuan organisasi. Sebagaimana pendapat Rivai (dalam Kadarisman 2013:3367) sebagai berikut, tujuan dari seluruh pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.⁶⁰ Dari pendapat tersebut, bahwa pegawai yang menghendaki kariernya dapat berkembang maka harus mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap organisasi, selalu mencari informasi apa yang menjadi keinginan organisasi, tanpa menunjukkan sikap peduli, proaktif dalam organisasi maka akan sangat sulit karier dapat berkembang. Menurut Kadarisman, seorang pegawai atau karyawan yang menghendaki perkembangan karier maka harus mengetahui beberapa informasi tentang:⁶¹

- 1) Pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan apa yang diperlukan organisasi darinya,
- 2) Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya,
- 3) Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu,
- 4) Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier,
- 5) Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

⁶⁰ M. Kadarisman, *Op. Cit.* hlm. 337

⁶¹ Ibid

Dengan demikian, pegawai harus proaktif dalam mencari informasi-informasi yang berkaitan dengan keinginan organisasi. Maka dengan pengembangan karier ini karyawan atau pegawai dan perusahaan dapat sinergi dan menciptakan kondisi yang seimbang antara pegawai dan organisasi dalam menghadapi masa depan yang selalu mengalami tantangan dan perubahan. Pegawai dapat memberikan kontribusinya terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Tujuan pengembangan karier menurut Anwar Prabu Mangkunegara (dalam Suparno Eko Widodo 2014:115) sebagai berikut:⁶²

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan, seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu pegawai menyadari potensi mereka, pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan, pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggungjawab sosial, pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian, pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial, pengembangan karier dapat menghindari dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan pegawai.

⁶² Suparno Eko Widodo, *Op. Cit.*, hlm. 115

- 10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang, pengembangan berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Berdasarkan pendapat di atas, peran pegawai dalam pengembangan karier sangat penting untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi. Pegawai akan mampu menyadari kemampuannya, mendapatkan kesejahteraan yang tinggi, loyal dan bertanggungjawab terhadap profesinya sehingga berimplikasi pada perusahaan atau organisasi. Organisasi akan merasa diuntungkan dengan program pengembangan karier karena pegawai akan bekerja secara efektif, efisien, bertanggungjawab dan tercapainya tujuan organisasi.

3. Manfaat Pengembangan Karier

Pegawai atau karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan menginginkan adanya perkembangan pada diri dan kemampuannya, demikian pula keinginan perusahaan adalah karyawan atau pegawai bekerja dengan nyaman, loyal, selalu mengembangkan perusahaannya. Supaya keinginan ini terwujud baik yang dirasakan pegawai atau karyawan maupun organisasi atau perusahaan maka program pengembangan karier harus jelas, sistematis dan programmis, baik program-program yang disponsori oleh organisasi atau gabungan keduanya.

Berkaitan dengan manfaat pengembangan karier, menurut Saydam (dalam Kadarisman 2013:351), mengemukakan sebagai berikut,⁶³

“Pengembangan karier karyawan akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Manfaat tersebut meliputi: 1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya; 2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi; 3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan; 4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi;

⁶³ M. Kadarisman, *Op. Cit.* hlm. 355

Berdasarkan pendapat di atas, manfaat pertama, dengan adanya pengembangan karier, karyawan dapat meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggungjawab yang lebih besar, meningkatkan potensi diri dan memperoleh jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan. Kedua, dengan adanya pengembangan karier karyawan mempunyai keinginan untuk mengembangkan diri, keinginan lebih baik sehingga hal ini tentu berimbas pada peningkatan kualitas organisasi. Ketiga, dengan adanya pengembangan karier akan mencegah terjadinya keresahan karyawan, hal ini terkait dengan perasaan puas dalam bekerja. Tingkat kepuasan karyawan tidak sama, ada yang sudah merasa cukup dengan karier yang diraih, ada yang pula karyawan yang mempunyai keinginan untuk jabatan yang lebih tinggi. Keempat, pengembangan karier mengurangi karyawan meninggalkan organisasi, hal ini terkait dengan minat seorang karyawan, ada yang mempunyai minat tinggi sehingga mereka bekerja keras, ada yang sedang-sedang saja. Namun atasan tetap memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menggunakan kesempatan tersebut atau tidak.

F. Tinjauan Pustaka

Kajian-kajian terdahulu yang telah dilakukan berkaitan dengan masalah manajemen sumber daya manusia, mutu pendidikan, perencanaan dan pengembangan karier baik dalam bentuk tesis, jurnal maupun karya ilmiah lain, diantaranya :

1. Tesis tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Yakin Di Kecamatan Pelangiran Indra Gilir, hasil penelitian Ruslan (Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Tahun 2013). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Informannya adalah kepala sekolah, para guru, tenaga administrasi, orangtua siswa, masyarakat dan siswa di lingkungan madrasah Ibtidaiyah Nurul Yakin. Untuk analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu usaha mendeskripsikan dan

menginterpretasikan data yang telah di dapat hingga diperoleh gambaran realitas yang sebenarnya dan sesuai dengan fenomena yang ada. Hasil penelitian di lapangan menunjukkan, pertama, Manajemen Sumber Daya Manusia Kependidikan Madrasah Ibtidaiyah Nurul Yakin di Kecamatan Pelangiran telah terjadi pelibatan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan secara efektif dan efisien. Kedua, aspek implementasi manajemen sumber daya manusia kependidikan Madrasah Ibtidaiyah sudah tersedia, namun keberadaanya masih belum sesuai dari rasio yang diharapkan, adanya guru pengajar yang tidak sesuai dengan pendidikan dan keahliannya dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan sampai saat ini belum terjadinya penambahan tenaga pendidik dan kependidikan sehingga dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar.

2. Tesis tentang Dampak Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja dan Mutu Pendidikan Di SD AlAzhar 3 Cirebon, dari hasil penelitian Wowo Naryo (Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2011). Fokus penelitian ini adalah dampak strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja dan mutu pendidikan di SD Islam Al Azhar 3 Cirebon, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data berupa data primer terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha dan yayasan serta data sekunder berupa dokumen sekolah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara mendalam. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di SD Islam Al Azhar 3 Cirebon berdampak positif terhadap kinerja dan mutu pendidikan. Kinerja sekolah meningkat (8,69%), kinerja kepala sekolah meningkat (5,62%), kinerja guru meningkat rata-rata (11,47%), dan mutu pendidikan meningkat rata-rata (7,24%) setelah penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia.

3. Penelitian tentang Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja dan kinerja terhadap kualitas pelayanan. Sampel penelitian berjumlah 76 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Variabel penelitian terdiri dari kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan kinerja serta kualitas pelayanan. Analisis data menggunakan regresi dua tahap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Ini berarti semakin meningkatnya kinerja, maka semakin meningkat juga kualitas pelayanan. Dari hasil analisis deskriptif presentase tampak secara rata-rata semua variable penelitian menunjukkan kategori baik, namun ada aspek-aspek tertentu pada masing-masing variable masih terdapat kekurangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Upaya perbaikan dimulai dari peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan latihan, monitoring pelaksanaan kerja secara rutin, menumbuhkan komitmen kerja dan perbaikan standar operasi prosedur.
4. Penelitian tentang Korelasi Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja dan Keinginan untuk Pensiun Usia Dini, hasil penelitian Putu Yeni Aryani (Program Pasca Sarjana Sumber Daya Manusia, FE Udayana, 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan berpengaruh negative signifikan terhadap minat pensiun dini. Implikasi penelitian ini adalah, organisasi melaksanakan system pengembangan karir yang lebih transparan dengan memberikan hak yang sama kepada karyawan dalam pengembangan karir.

5. Penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Pengembangan Karir Guru SD, dari hasil penelitian Ngadimin, Wuradji (Universitas Negeri Yogyakarta). Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, ditinjau dari persepsi guru, motivasi kerja guru dan kedisiplinan guru terhadap pengembangan karir guru SD se Kecamatan Godean Kabupaten Sleman. Penelitian ini merupakan penelitian pendekatan kuantitatif jenis non eksperimental, yang terdiri atas tahap perencanaan dan penyusunan proposal, validasi instrument, uji coba instrument, pengambilan data penelitian, pengolahan hasil data di lapangan dan penyusunan laporan hasil penelitian. Subjek penelitian ini adalah guru-guru di lingkungan UPT Yandik Kecamatan Godean, guru yang terlibat dalam penelitian ini adalah 198 orang. Hasil penelitian deskriptif mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada posisi kategori tinggi dengan rata-rata 3,44, motivasi kerja guru 3,20, kedisiplinan guru 3,34 dan pengembangan karir guru adalah 2,94. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah member pengaruh signifikan 18,1% terhadap pengembangan karir, motivasi kerja guru member pengaruh signifikan sebesar 7,9% terhadap pengembangan karir, dan kedisiplinan guru berpengaruh signifikan sebesar 8,2 terhadap pengembangan karir guru sekolah dasar. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan kedisiplinan guru berpengaruh signifikan sebesar 24,8% terhadap pengembangan karir guru SD se-Kecamatan Godean, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Beberapa penelitian di atas, yang ditulis dalam bentuk jurnal belum ada yang membahas secara khusus tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Analisis Perencanaan dan Pengembangan Karir di Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati).

Penelitian tersebut sangat berguna bagi penulis untuk dijadikan studi awal tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Analisis Perencanaan dan Pengembangan Karier di Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan Winong Pati), sehingga penulis mampu menganalisis lebih secara mendalam dan sekaligus berusaha memberikan alternatif upaya-upaya yang harus dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan.

G. Kerangka Pikir

Untuk mencapai tujuan perorangan, organisasi maupun masyarakat yang optimal dalam suatu organisasi atau lembaga dibutuhkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian atas tenaga kerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi secara menyeluruh maka lembaga atau organisasi harus mempunyai perencanaan. Dalam perencanaan lembaga atau organisasi menentukan tujuan organisasi, strategi-strategi, taktik-taktik, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan tindakan yang diperlukan. Maka perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga atau organisasi sangat vital, karena penempatan seseorang dalam posisi jabatan yang tepat akan menguntungkan organisasi atau lembaga, sebaliknya penempatan yang salah akan merugikan organisasi.

Selain perencanaan, hal lain yang krusial adalah pembinaan dan pengembangan karier, karena dengan adanya program pengembangan karier tujuan individu dan organisasi akan tercapai. Kecenderungan keinginan manusia adalah menempati posisi yang lebih tinggi dan lebih baik, secara individu manusia akan berusaha untuk mencapainya dengan memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau lembaga. Hal ini tentunya tujuan organisasi juga akan tercapai, mendapatkan sumber daya manusia yang telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, masalah pengembangan karier harus dipersiapkan oleh karyawan itu sendiri atau dipersiapkan oleh perusahaan atau manajer SDM tentang tata cara yang harus dilakukan untuk

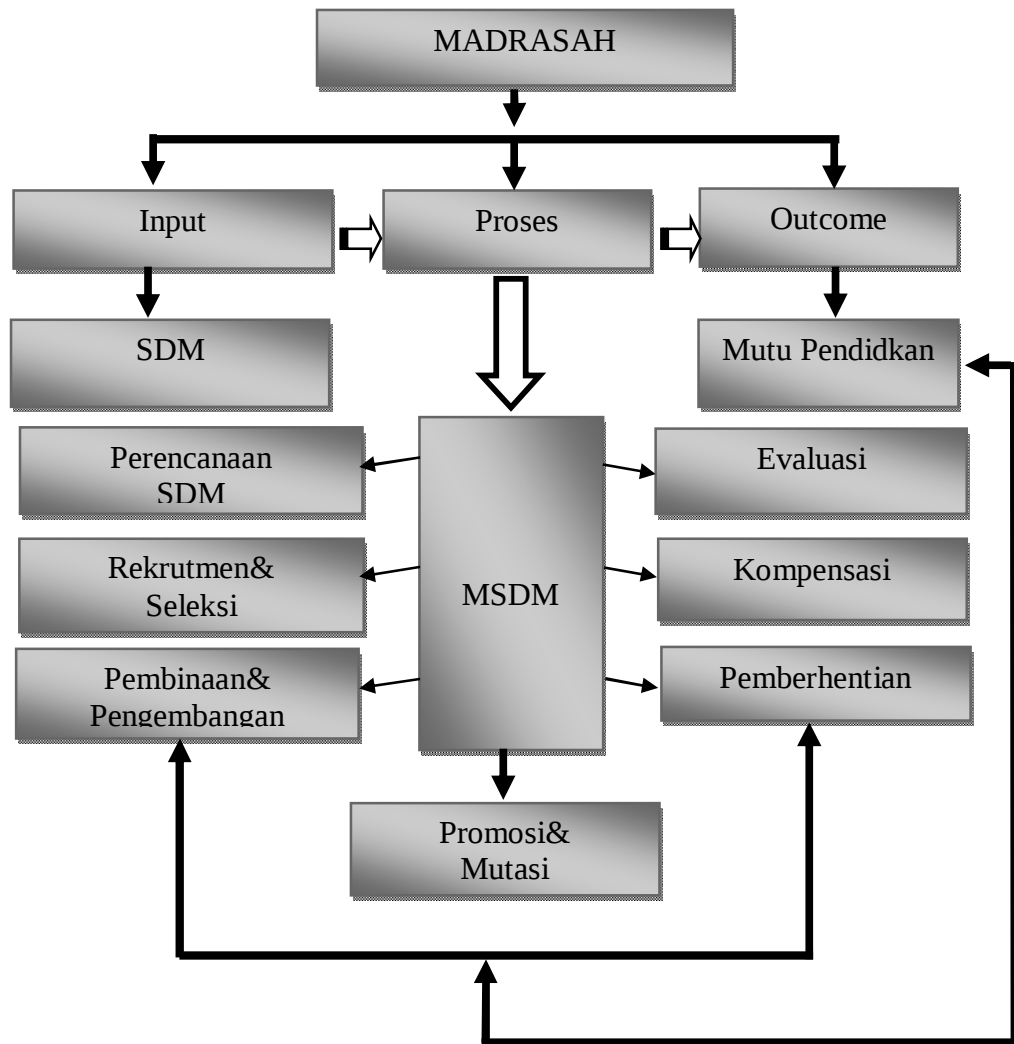
mengembangkan karier karyawan selama bekerja dalam organisasi atau lembaga tersebut. Menurut Stone, pengembangan karier adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama bekerja.

Pengembangan karier yang dibuat oleh suatu organisasi atau lembaga ini akan mempunyai pengaruh bahkan perubahan secara kualitas dan tujuan organisasi tercapai apabila didukung oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia secara tepat. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien yang dilakukan oleh perusahaan atau lembaga mempunyai tujuan untuk kemajuan individu sekaligus tujuan perusahaan atau lembaga bahkan masyarakat. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien juga mempunyai pengaruh besar terhadap meningkatnya mutu dalam suatu perusahaan atau lembaga. Pengelolaan yang dimaksud adalah suatu teknis atau langkah-langkah yang tepat untuk mengembangkan perusahaan atau lembaga yang bermutu sesuai yang diharapkan.

Mutu merupakan konteks yang dinamis. Dikatakan dinamis karena wujudnya adalah kepuasan. Kepuasan akan selalu berubah sesuai dengan perubahan waktu dan perubahan di masyarakat. Oleh karena itu, konsep mutu harus dikaitkan dengan kegiatan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan. Kepuasan dapat dilihat dari dua sisi, pertama kepuasan produsen dan yang kedua adalah kepuasan pelanggan. Dari sisi produsen, mutu dapat digambarkan sebagai hasil yang telah sesuai atau melebihi apa yang ada dalam perencanaan program. Namun kepuasan produsen belum tentu sama dengan kepuasan pelanggan. Dikatakan bermutu menurut pelanggan, apabila program-program, kegiatan, hasil yang dicapai telah sesuai atau melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan. Mensiasati agar ada relevansi antara mutu yang dimaksud oleh produsen dan mutu yang maksud oleh pelanggan maka

harus ada kerjasama antara kedua belah pihak dalam penentuan dan program-program kegiatan.

Yayasan Tarbiyatul Banin dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tergambar seperti dalam gambar berikut:



Gambar 3

Kedudukan MSDM dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir
di Yayasan Tarbiyatul Banin

Yayasan Tarbiyatul Banin Pekalongan dalam merencanakan dan pengembangan karier telah diatur secara sistematis. Aturan pengembangan

karier dalam hal ini adalah menjadi kepala di unit-unit yang ada di Tarbiyatul Banin telah ditetapkan dalam Pedoman Operasional Yayasan (POY), dengan kriteria-kriteria dan prosedur yang telah ditetapkan. Skema persyaratan untuk menjadi kepala di unit-unit Tarbiyatul Banin sebagai berikut:



Gambar 4

Alur Persyaratan Menjadi Kepala Unit di Yayasan Tarbiyatul Banin

Berdasarkan gambar di atas untuk menjadi kepala unit, maka harus melalui dua tahapan yaitu menjadi guru dan wakil kepala. Adapun tahapan menjadi kepala unit dengan skema gambar sebagai berikut:



Gambar 5

Alur Menjadi Kepala di Yayasan Tarbiyatul Banin

Berdasarkan gambar di atas, proses menjadi kepala unit, yang pertama melalui proses penjaringan calon kepala di masing-masing unit yaitu dipilih oleh guru dan karyawan. Kemudian setelah terpilih calon kepala yang disepakati oleh rapat di unit, selanjutnya kedua pengusulan calon kepala ke

yayasan. Tahap ketiga pengurus yayasan melakukan rapat penetapan dengan mengacu pada AD/ART dan Pedoman Operasional Yayasan. Setelah disepakati dari rapat yayasan maka selanjutnya dikeluarkan SK Ketua Yayasan tentang penetapan dan dilanjutkan dengan pelantikan.

Melihat perencanaan dan pengembangan karier di Yayasan Tarbiyatul Banin ini ada dua hal yang dilakukan pegawai atau guru untuk menjadi kepala unit, yang pertama dipersiapkan oleh guru atau pegawai dan yang kedua dipersiapkan oleh pihak yayasan. Bentuk persiapan sendiri oleh guru atau pegawai adalah mempersiapkan sendiri secara akademik maupun pengalaman. Karena untuk menjadi kepala, seorang guru atau pegawai harus menjadi wakil kepala. Sedangkan wakil kepala dipilih oleh dewan guru dan karyawan berdasarkan kinerja dan kemampuan di unit. Dewan guru sebagai pemilih berposisi sebagai penjangkaran pertama. Walaupun kata final di tangan kepala unit akan tetapi pilihan dewan guru sangat mempengaruhi keputusan akhir kepala unit.