

**MANAJEMEN PENGEMANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
SEKOLAH ALAM LAMPUNG**

TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister

Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

SUTIAWAN

NPM: 1886131034



PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

2020

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan memperoleh informasi dengan menganalisis manajemen pengembangan sumber daya manusia di sekolah alam Lampung dengan melihat dari: (1) Jenis pengembangan sdm; (2) Metode pengembangan sdm.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Tempat penelitian di Sekolah Alam Lampung. Waktu penelitian dimulai dari akhir bulan Februari – Maret 2020. Subyek penelitian ini adalah Direktur utama sekolah alam lampung dan direktur SDM. Informan penelitian ini adalah Para pimpinan sekolah alam lampung, yaitu kepala sekolah dari setiap jenjang, dan guru guru, masyarakat. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode. Teknik analisis data yaitu dilakukan secara interaktif yang meliputi: pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Alam Lampung adalah sebagai berikut: (1) sekolah alam lampung sudah menjalankan manajemen SDM terhadap sdm di sekolah alam lampung seperti; Menetapkan jumlah (kuantitas), kualitas dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan berdasarkan kemampuan masing-masing, Menetapkan program kesejahteraan dan promosi kenaikan pangkat, meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia yang akan datang, Menetapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kontrol, pengarahan, dan pemberhentian, Menyarankan para guru untuk melaksanakan pendidikan strata dua, Mengutus guru mengikuti pendidikan dan pelatihan bagi guru, Mengutus para guru mengikuti seminar dan workshop pendidikan, Mengirim guru mengikuti penataran; (2) Adapun jenis dan bentuk dari pengembangan SDM di sekolah alam lampung, mempunyai program “sekolah guru” yaitu enrichment yang mana kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan dua minggu sekali dengan berbagai materi, sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Adapun kegiatan pengembangan lainnya biasanya dilaksanakan di akhir semester biasanya di ikutsertai dari sekolah alam lainnya ;

Kata kunci : Manajemen Pengembangan SDM di Sekolah Alam Lampung

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sutiawan

NPM : 1886131034

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Alam Lampung” adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Maret 2020
Yang menyatakan,



Sutiawan
1886131034

MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.



PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT. Dan sebagai ungkapan terimakasih, Ku persembahkan skripsi ini kepada:

1. Ibu Ku tercinta Ibu Halimah dan Bapakku tercinta bapak Nanang Sulaiman yang telah mencurahkan seluruh kasih sayangnya serta doa yang tiada hentinya disetiap ruku' dan sujudnya untuk kesuksesan anaknya. Terimakasih aku ucapkan dari hati yang paling dalam atas semua pengorbanan yang takkan terbalas, pengorbanan yang penuh dengan peluh, tanpa mengenal lelah dan letih. Terimakasih karena selalu menjadi penyemangat ku dikala duka dan selalu menasehati ku dikala salah.
2. Ketiga kakak ku tersayang Novita Sari, Tuti Dan Hendra serta istriku yang selalu memberi dukungan dan motivasi kepadaku.
3. Seluruh keluargaku yang selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan bidang studiku.
4. Para pendidikkku yang telah mendidik dan membimbingku dalam menyelesaikan tesisku.
5. Almamater ku tercinta Fakultas Tarbiyah dan Keguruan PASCA SARJANA UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman ilmiah yang akan selalu saya kenang sepanjang masa

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Sutiawan dilahirkan di Desa menanga jaya Kecamatan Banjit Kabupaten Waykanan pada tanggal 06 september 1995 yang merupakan anak keempat dari pasangan bapak Nanang Sulaiman dan Ibu Halimah. Pendidikan penulis dimulai dari tahun 2002 masuk sekolah dasar nengri menanga jaya lulus pada tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMP N 5 Banjit Kabupaten Waykanan lalu pada tahun 2011, kemudian melanjutkan pendidikan kembali di SMA N 1 Banjit Kabupaten Waykanan lulus pada tahun 2014. Kemudian pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan ke salah satu perguruan tinggi Islam yang ada di Bandar Lampung yaitu UIN Raden Intan Lampung di mana penulis mengkonsentrasikan diri pada fakultas tarbiyah dan keguruan jurusan manajemen pendidikan islam sampai sekarang. Dan pada tahun 2017 melakukan kuliah kerja nyata (KKN) di Desa Kekiling Kecamatan penengahan kalianda dan praktik pengalaman lapangan (PPL) di SMK Taruna Bandar Lampung. Dan alhamdulillah saat ini telah menyelesaikan pendidikan SI di UIN Radenintan Lampung, dan melanjutkan pendidikan Magister di pasca sarjana UIN Radenintan Lampung dengan judul Tesis “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Alam Lampung.

Bandar Lampung, 2020
Penulis

SUTIAWAN
NPM:1886131043

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah yang senantiasa selalu penulis ucapkan sebagai ungkapan rasa syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Kinerja Tenaga Kependidikan dalam Pengelolaan Data Madrasah”. Tesis ini sebagai persyaratan dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan (M.Pd). Sebuah karya yang mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi diri penulis khususnya dan umumnya bagi seluruh pembaca karya ini.

Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang kita nantikan syafaatnya dari dunia sampai akhirat nanti.

Penulis sadar bahwa sejak awal mulai masuk pada Pascasarjana hingga dalam proses penyelesaian tesis banyak pihak yang telah memberikan bimbingan serta bantuan baik materil dan moral kepada penulis. Maka dengan segala kerendahan hati yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Ibu Dr. Yetri, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Bapak Dr. Andi Taher, MA selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
5. Bapak Dr. Yetri, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I dalam penulisan tesis, beliau telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikirannya dalam membantu, membimbing, mendukung dan memberikan arahan kepada penulis sehingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
6. Bapak Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing II dalam penulisan tesis, beliau telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikirannya

dalam membantu, membimbing, mendukung dan memberikan arahan kepada penulis sehingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.

7. Bapak Ibu Dewan penguji yang telah memberikan arahan, saran dan bimbingan dalam memperbaiki tesis ini.
8. Seluruh Bapak Ibu dosen pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, khususnya dosen yang telah mengampu mata kuliah selama 4 (empat) semester, mudah-mudahan ilmu yang diajarkan kepada kami menjadi amal jariyah dan dapat diterima oleh Allah SWT.
9. Seluruh staf karyawan Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu semua kebutuhan yang diperlukan selama proses penyelesaian tesis ini.
10. Ibu Hesti Kusumarini, S.P,M.T selaku Direktur utama sekolah alam Lampung yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian ini. Dan seluruh jajaran pimpinan sekolah alam lampung yang telah membantu dalam penyelesaian tesisi ini.
11. Bapak Ibu guru dan tenaga administrasi sekolah alam lampung selaku informan/subyek yang telah memberikan informasi (data) yang berhubungan dengan penelitian ini, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
12. Kedua orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, perhatian, motivasi, nasehat, membesarkan hati, mengajarkan kesabaran dan dukungan baik secara moril maupun materil dalam menempuh studi di perguruan tinggi sampai mendapatkan gelar Master.
13. Sahabat serta teman-teman seangkatan Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang saling mendukung, membantu dan memberi semangat demi terselesaikannya tesis ini.

Tidak lupa juga penulis berdoa kepada Allah SWT mudah-mudahan mereka yang turut membantu studi penulis dan kelancaran penelitian tesis ini, baik yang disebut maupun yang tidak disebut namanya dalam kata pengantar ini, semoga Allah membalasnya dan diberikan keberkahan dan kemudahan dalam setiap urusan dalam hidupnya. Penulis juga menyadari bahwa penulisan tesis ini masih

banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, Mei 2020
Penulis

Sutiawan



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus dan sob fokus.....	17
C. Rumusan Masalah	17
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	18
BAB II LANDASAN TEORI	19
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	19
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	23
3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	24
4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
5. Fungsi Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	28

6. Langkah-Langkah Pelaksanaan Manajemen sumber Daya Manusia...	32
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia	38
1. Devinisi Pengembangan.....	38
2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	40
3. Prinsip Pengembangan SDM	44
4. Jenis Pengembangan SDM.....	45
5. Peserta Pengembangan SDM	46
6. Metode Pengembangan SDM	47
7. Faktor yang menghambat pengembangan SDM	48
8. Proses Pengembangan	49
9. Pengembangan karir.....	50
10. Promosi	51
11. Demosi	51
12. Mutas	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
A. Jenis penelitian.....	54
B. Tempat dan Waktu Penelitian	55
C. Metode Penelitian Yang Digunakan	55
D. Sumber Data Penelitian.....	56
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
1. Wawancara.....	57
2. Observasi.....	58
3. Dokumentasi	59
4. Triangulasi.....	59
F. Teknik Pengelolaan Data	60
G. Pengecekan Keabsahan Data	61

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Guru Sekolah Alam Lampung Jenjang PAUD.....	69
Tabel 2. Data Guru Sekolah Alam Lampung Jenjang SD	73
Tabel 3. Data Guru Sekolah Alam Lampung Jenjang SMP/SM.....	74
Tabel 4. Data Pimpinan Sekolah Alam Lampung.....	76
Tabel 5. Struktur Organisasi Sekolah Alam Lampung	85
Tabel 6. Bentuk-bentuk Pengembangan SDM Sekolah Alam Lampung.....	87



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
- Lampiran 3. Pedoman Wawancara
- Lampiran 4. Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 5. Hasil Dokumentasi
- Lampiran 6. Weekly Kegiatan Harian Belajar
- Lampiran 7. Struktur Organisasi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Setiap organisasi tentunya mempunyai visi dan misi yang hendak dicapainya. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber dayanya yang ada. Kendatipun berbagai sumber yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya itu dikelola. Karna sumber daya manusia merupakan landasan teologis yang sangat urgen dalam menentukan suatu tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan untuk dirinya maupun untuk organisasi.¹

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas, secara umum sumberdaya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yakni: (1) sumberdaya manusia (*human resource*), dan (2) sumberdaya non manusia (*non- human resource*). Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumberdaya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan, untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia maka diperlukan upaya pengelolaan atau

¹ Eman Suherman, *Kiat sukses Membangun SDM Indonesia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Entrepreneurship*, cetakan pertama (Bandung: PT Alfabeta, 2012).h.7

disebut manajemen sumber daya manusia(MSDM). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa.semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumberdaya manusia maka akan sulit bagi organisasi ntuk mencapai tujannya. Betapun bagusnya perumusan dan rencana organisasi, rasanya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusia tidak diperhatikan,apalagi kalau dilerlantarkan.²

Berkenaan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia tercermin dalam firman Allah Al-Quran surat Al-Jatsiyah ayat 13 sebagai berikut:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۥٓ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَاٰيٰتٍ لِّقَوْمٍ
يَتَفَكَّرُوْنَ³

“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”

² Gomes Cardoso Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Adi, 2003), h. 1-2.

³Al-Qur'an, 45: 13.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik lembaga ataupun perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Teori tersebut selaras dengan pendapat yang dikemukakan Subandi, bahwa tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsure utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan, tanpa peran aktif SDM tidak berate apa-apa⁴

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena merupakan amanah yang diemban manusia yang akan dimintai pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, manusia dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan. Di dalam surat ar-Rohman ayat 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan ke-Mahakuasaan Allah SWT. Dan ilmu pengetahuan yang dimaksud harus diarahkan kepada pengkajian terhadap Al-Qur'an dan Hadits. Adapun Hadits nya Rasulullah bersabda:

وَهَذَا الْكِتَابِ الَّذِي هَدَى اللَّهُ بِهِ رَسُولَكُمْ فَخُذُوا بِهِ تَهْتَدُوا
وَإِنَّمَا هَدَى اللَّهُ بِهِ رَسُولَهُ

⁴ Subandi Subandi dan Ahmad Fauzan, "Manajemen Good Corporate Governance Pada Usaha Kecil Dan Menengah Berbasis Sumber Daya Manusia," *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam* 23, no. 1 (2018): 173–96.

“Ini adalah kitab yang dengannya Allah telah menunjukkan Rasul kalian. Maka pegangilah ia, tentu kalian akan mendapat petunjuk. Dan sejatinya dengannya Allah telah menunjukkan Rasul-Nya.” (H.R. Bukhari)

Hadits tersebut mengisyaratkan bahwa Al-Qur'an dan al-Hadits merupakan kunci serta petunjuk untuk memecahkan semua persoalan yang dialami manusia di dunia ini. Segala aspek yang dibahas dalam pengelolaan SDM merupakan aplikasi dari nilai-nilai yang terdapat dalam firman Allah dan sabda Rasulullah.

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing, mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi, terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Kedua sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisien untuk mewujudkan sasaran organisasi, bahwa sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumberdaya lakukan, tetapi apa yang sumber daya hasilkan. Sumber daya manusia merancang dan membuat organisasi sehingga dapat bertahan dan

berhasil mencapai tujuan, bila sumber daya manusia diabaikan maka organisasi tidak mencapai tujuan dan sasaran.

Dengan kehadiran sumber daya manusia didalam organisasi menjadi lebih penting karena organisasi itu sendiri diciptakan oleh manusia, dan sumber daya ini lah yang membuat organisasi itu bisa bertahan (*survive*) dan sukses. Melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal ini menggambarkan sumber daya manusia (SDM), sebagai faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Untuk itu, SDM tersebut perlu dikelola sebaik-baiknya agar benar-benar dapat didaya gunakan untuk kepentingan organisasi. Tehnik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia didalam organisasi ini adalah manajemen sumber daya manusia.

Dengan adanya otonomi daerah dan ditetapkannya desentralisasi pendidikan, maka sekolah berhak mengelola sekolah dan melakukan manajemen sekolahnya sendiri termasuk dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah dan di antaranya adalah mengenai manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia meliputi seluruh aktifitas manajer untuk menarik dan mempertahankan pekerjaan dan untuk menjamin bahwa mereka bekerja pada tingkat yang terbaik dan berpartisipasi untuk kesempurnaan tujuan organisasi. Karena itu, tentunya

yang paling berperan dalam manajemen sumber daya manusia ini adalah kepala sekolah atau dalam istilah manajemennya seorang manajer disertai dengan adanya kerja sama yang baik dengan birokrasi dan para tenaga pendidik serta para karyawan diligkungan sekolah.

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu bentuk pengakuan akan petingnya anggota organisasi (personal) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Pengertian dari manajemen sumber daya manusia di utarakan oleh Edwin B. Flippo di kutip oleh sedarmayanti sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar dapat tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat⁵

Pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak tujuan, baik secara eksternal maupun internal. Tujuan pengembangan sumber daya

⁵ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2001), h. 5.

manusia secara internal adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, produktivitas kerja terkait dengan kualitas maupun kuantitas kerja yang di hasilkan. Peningkatan produktivitas pegawai dapat dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai. Selain itu pengembangan sumber daya manusi internal juga dapat meningkatkan efisiensi organisasi, meningkatkan efektifitas organisasi, mencegah kerusakan, mengurangi kecelakaan kerja, peningkatan pelayanan internal, moral pegawai, karir, dan kompensasi sumber daya manusia.

Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia secara eksternal adalah untuk tuntutan pelanggan, pegawai yang mampu mengemban pekerjaan dengan profesional akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan akan lebih puas. Untuk mempersiapkan pegawai yang mampu mengemban tugas ditingkat global. Untuk menyiapkan pegawai dalam berkopetensi yang dapat bersaing dengan sumber daya lainnya.⁶

Didalam pendidikan, peran manajemen sumber daya manusia sangat lah penting dalam meningkatkan kualitas dalam tenaga pendidikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan oleh peneliti, yang membahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia

⁶ Donni Juni Priansa Mahendro Sumardjo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2018), 89–93.

Tenaga Pendidik Oleh Dinas Pendidikan Kota Ternate, diantaranya penelitian Rustam Hasim, Nani Irajaloa dan Mukhtar Yusuf dengan hasil penelitian bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik oleh Dinas Pendidikan Kota Ternate meliputi; program diklat para guru pada setiap jenjang pendidikan(SD, SMP dan SMA). Peningkatan proses pendidikan dilakukan melalui pembinaan kepribadian, sikap, dan kemampuan teknis profesionalisme guru dilakukan melalui penataran dan pemanfaatan wadah Kelompok Kerja Guru, Kelompok Guru Mata Pelajaran, Kelompok Kerja Kepala Sekolah, Dan Kelompok Kerja Pengawas Sekolah. Pembinaan mutu guru juga dilakukan program penyetaraan Guru Sekolah Dasar (PGSD). Bertujuan meningkatkan mutu lulusan Sekolah Dasar melalui peningkatan pendidikan guru minimal pada jenjang Diploma Dua(D-II). Pembinaan mutu guru juga dilakukan melalui promosi jabatan guru. Promosi jabatan meliputi jabatan inti, guru pemandu bidang studi, kepala sekolah maupun pengawas sekolah. Promosi juga memperhatikan sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tugas yang meliputi kegiatan guru dimasyarakat, organisasi sosial dan keagamaan,kepramukaan, maupun kepengurusan dalam PGRI. Program pembinaan guru dilakukan melalui penataran-penataran yang berkaitan dengan seluruh bidang studi diajarkan di sekolah.⁷

Dilain pihak, penelitian oleh Thoha membahas tentang Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan kerjaan dan Sumber daya Manusia (SDM)

⁷ Rustam Hasim, Nani I. Rajaloa, dan Mukhtar Yusuf, "MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA TENAGA PENDIDIK OLEH DINAS PENDIDIKAN KOTA TERNATE," *Humano: Jurnal Penelitian* 8, no. 2 (2018): h. 130.

di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan tahun 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pembinaan dan pengembangan pegawai di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan, bahwa Setelah diperoleh pegawai yang dibutuhkan dan diberi tanggung jawab sesuai dengan keahliannya, maka Pegawai yang telah dimiliki lembaga pendidikan, baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan. Hal ini mutlak diperlukan dalam manajemen tenaga kependidikan. Kegiatan ini berfungsi untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan tapi juga karier dari pegawai. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier pegawai. Selain itu juga mengusahakan supaya pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi suatu lembaga.

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja terhadap tenaga kependidikan/pegawai merupakan suatu keadaan ketika seorang pegawai sekolah/madrasah tidak dapat melaksanakan fungsinya baik untuk sementara waktu atau selamanya-lamanya. Hal ini menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan pegawai dari hak dan kewajiban lembaga

sebagai tempat bekerja dan sebagai pegawai.⁸

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusiadi PTKI Banten secara umum dilakukan menurut prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen SDM. Pelatihan dan pengembangan tenaga dosen dilakukan sebagai upaya untuk membekali kemampuan pengembangan akademik yang diharapkan bermanfaat sesuai posisi nya yang akan dilakukan secara terus menerus melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keilmuan. Pengembangan karir lebih diorientasikan pada pemenuhan kualitas kerja dosen yang memiliki kualitas kerja yang lebih baik.

Disamping itu kompetensi pengembangan karir juga dilihat dari komitmen tenaga dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Dalam hal ini adanya kinerja yang sungguh-sungguh, kekompakan, performen yang menarik dan sikap saling menghormati antara individu satu dengan lainnya menjadi tolak ukur dari pengembangan karir. Kemudian upaya MSDM dalam Meningkatkan profesionalitas dosen dilakukan dengan mengembangkan pola dalam jabatan dan pengembangan pola luar jabatan. Pengembangan pola dalam jabatan dilakukan dengan memberikan penjelasan motivasi. Adapun pengembangan dalam pola luar jabatan adalah dengan dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan dan melanjutkan

⁸ Mohammad Thoha, "Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan," *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2017): h. 75.

jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Permasalahan yang melingkupi peningkatan kualitas tenaga dosen adalah pada persoalan perencanaan strategis, kepemimpinan, peran serta tenaga dosen, penghargaan kinerja, dan pengaruh birokrasi pemerintah. Kemudian juga kurang aktifan tenaga dosen secara umum disebabkan karena kesibukan lain di luar kampus. Sementara dalam hal pengembangan keilmuan masih jauh dari harapan. Misalnya dalam berkontribusi di penulisan jurnal masing-masing Jurusan dan antar Jurusan masih minim sekali diminati oleh tenaga dosen.⁹

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta beredoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin

⁹ Ali Muhtarom, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 1, no. 02 (2015): 117.

besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.¹⁰

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghindari langkah 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. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembati kesenjangan tersebut, salah satu caranya pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian diharapkan dengan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal diantaranya: produktifitas kerja, efisiensi,

¹⁰ Hasibuan S.P. Malayu, *manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 68.

kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karir, konseptual, kepemimpinan, balas jasa, konsumen.¹¹

Menurut Malayu Hasibuan yang dijelaskan didalam kutipan bukunya tentang Pengembangan karyawan. Bahwa pengembangan karyawan perlu dilakukan setiap perusahaan ataupun organisasi, karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan atau organisasi, karyawan, dan masyarakat dan konsumen salah satu pengembangan ialah dengan (pendidikan dan pelatihan).¹²

Metode pengembangan sumber daya manusia

No	Pengembangan sumber daya manusia	Terlaksana	Tidak Terlaksana
1	Pendidikan	√	
2	Pelatihan	√	

Sekolah alam lampung merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa lepas dari budaya yang diciptakan. Sekolah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat, yang menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output sekolah. Dalam suatu lembaga pendidikan, prestasi belajar merupakan indikator yang penting untuk mengukur keberhasilan proses belajar mengajar. Akan tetapi tidak bisa di pungkiri bahwa tinggi rendahnya prestasi siswa banyak

¹¹ Priansyah Donni sumardjo Mahendro, *manajemen pengembangan sumber daya manusia* (bandung: alfabeta, 2018), h. 89-93.

¹² Ibid, h.,68

dipengaruhi oleh faktor-faktor lain disamping proses pengajaran itu sendiri.

Mengapa pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting dan begitu urgent? Hal ini tak bisa dipungkiri mengingat abad XXI sebagai era globalisasi dikenal dengan situasinya yang penuh dengan persaingan (*hypercompetitive situation*). John Naisbitt dan Patricia Aburdene sebagaimana dikutip A. Malik Fadjar, mengemukakan bahwa terobosan paling menggairahkan dari abad XXI bukan karena teknologi, melainkan karena konsep yang luas tentang apa artinya manusia itu. Pengembangan kualitas SDM bukan persoalan yang gampang dan sederhana, karena membutuhkan pemahaman yang mendalam dan luas pada tingkat pembentukan konsep dasar tentang manusia serta perhitungan yang matang dalam penyiapan institusi dan pembiayaan.

Paradigma pembangunan yang berorientasi pada keunggulan komparatif dengan lebih mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan kompetitif. Dalam paradigma baru ini, kualitas SDM, penguasaan teknologi tinggi dan peningkatan peran masyarakat memperoleh perhatian.¹³

Upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai jalur, diantaranya melalui

¹³ FIP-IKIP Malang Tim Dosen, "Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan," *Surabaya: Usaha Nasional*, 1980, h. 139-140.

pendidikan. Pendidikan yang diakui memegang peranan strategis dalam usaha pengembangan segenap potensi bangsa. Pendidikan merupakan dasar utama bagi keseluruhan upaya implementasi pembangunan sumber daya dalam kerangka pembangunan nasional yang komprehensif.¹⁴ Adapun kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh faktor sumber daya manusia pendidikan atau tenaga pendidik yang secara langsung berperan dalam penentu kualitas pendidikan tersebut. Sumber daya manusia selain bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia dan mengembangkan sekolah, juga menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan keunggulan kompetitif atau daya saing antar lembaga pendidikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Jay B Barney, bahwa sumber daya dan kemampuan organisasi merupakan basis bagi pembentukan keunggulan kompetitif secara terus menerus.¹⁵ Pandangan berbasis sumber daya tersebut menyarankan bahwa sistem sumber daya manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif melalui pengembangan kompetensi.¹⁶

Salah satu lembaga pendidikan yang diharapkan mampu mengatasi permasalahan pendidikan di negeri ini adalah Sekolah alam lampung, yang eksistensinya telah teruji selama lebih dari 16 tahun. Akan tetapi, perkembangan dan kemajuan pesat dunia di bidang industri dan teknologi

¹⁴ Peraturan Presiden RI No. 5 Tahun 2010 tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2010-2014. II. 2-6, [Http://www.kemendiknas.go.id](http://www.kemendiknas.go.id)

¹⁵ Jay B. Barney, "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?," *Academy of management review* 11, no. 3 (1986): h. 656-665.

¹⁶ Jay B. Barney, *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis*, 1992, h. 39.

informasi menyebabkan perubahan besar di berbagai aspek dan bidang, termasuk juga pendidikan. Kondisi ini mendorong sekolah alam lampung untuk mengikuti dan berkembang sejalan dengan perkembangan dan kemajuan tersebut yang berarti operasional organisasi menjadi semakin kompleks dan persaingan akan semakin ketat. Hal ini mendorong pula terjadinya pergeseran-pergeseran paradigma di dalam organisasi terutama di bidang pendidikan. Sehingga menuntut sekolah alam untuk berupaya mengemas, mendesain dan menampilkan institusinya sebagai lembaga pendidikan terbaik yang mampu menjawab tuntutan kebutuhan di masyarakat dengan tetap menjadikan normativitas Islam sebagai landasan. Salah satu strategi yang perlu dilakukan untuk tetap menjaga lembaga adalah melalui pengembangan SDM-nya. Pengembangan SDM ini penting dilakukan, selain untuk dapat memberikan jaminan kualitas lulusan yang dihasilkan lembaga, juga meningkatkan nilai keunggulan lembaga tersebut di mata masyarakat.¹⁷ Oleh sebab itu, pengembangan SDM harus mendapat perhatian sungguh- sungguh. Meskipun demikian, pengembangan sumber daya manusia bukan merupakan persoalan yang mudah karena membutuhkan pemikiran langkah aksi yang sistematis, dan serius.

Demikian pula dalam hal sumber daya manusia pendidikannya. Berdasarkan Data observasi menyebutkan tenaga pengajar sekolah alam lampung seluruhnya berjumlah 50 orang pengajar, terdiri dari 13 orang

¹⁷ Haromain Haromain, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren," *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2014): h. 137.

pengajar laki-laki dan 37 orang pengajar perempuan. Jumlah Tenaga Pengajar jika dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikan, sudah memenuhi syarat yaitu menempuh jenjang pendidikan strata 1 dan 2.

Tenaga pendidik berkualifikasi pendidikan S1 sebanyak 47 orang, dan pendidikan S2 sebanyak 3 orang, penting keberadaan tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga penulis tertarik memaparkan kajian tentang manajemen pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidik) di sekolah alam lampung meliputi semua tahapannya yang penulis korelasikan dengan hasil survey lapangan di Sekolah Alam Lampung. Sekolah Alam Lampung merupakan suatu lembaga pendidikan yang berciri khas alam yang memiliki kualitas bagus yang dapat dilihat dari beberapa hal. *Pertama*, kurikulum yang berbeda dengan sekolah konvensional lainnya, *Kedua*, banyaknya jumlah peserta didik, hal ini menandakan banyak peminatnya, fasilitas yang tersedia memadai. *Ketiga*, dilihat dari segi kualifikasi pendidikan terhadap kesenjangan dalam mengajar hampir 80% tidak sesuai atau tidak linier dengan pendidikannya. Dengan Hal ini tentunya didukung oleh kinerja tenaga kependidikan yang ada di dalamnya dipimpin oleh kepala yayasan yang kompeten.

Berdasarkan uraian ini peneliti bermaksud untuk memaparkan proses MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (TENAGA PENDIDIK) DI SEKOLAH ALAM LAMPUNG.

B. Fokus dan Sub Fokus

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana Manajemen pengembangan sumber daya manusia di SEKOLAH ALAM LAMPUNG. Adapun sub fokus dari fokus di atas di jabarkan menjadi beberapa bagian di antaranya:

1. Jenis pengembangan sumber daya manusia di sekolah alam lampung
2. Metode pengembangan sumber daya manusia di sekolah alam lampung
3. Faktor penghambat dan pendukung pengembangan sumber daya manusia di sekolah alam lampung.

C. Rumusan Masalah

Mengingat luas nya ruang lingkup yang diuraikan, maka untuk menghindari pembiasaan dalam memahai pembahasan, maka penulis akan membatasi ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Apa saja jenis pengembangan sumber daya manusia di sekolah alam lampung?
2. Bagaimana metode pengembangan sumber daya manusia di sekolah lam lampung?
3. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia di Sekolah Alam Lampung ?

D. Tujuan dan kegunaan penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apa saja jenis pengembangan sumber daya manusia di Sekolah Alam Lampung
- b. Untuk mengetahui bagaimana metode pengembangan sumber daya manusia di sekolah lam lampung.
- c. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia di Sekolah Alam Lampung



BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum memberikan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia alangkah baiknya apabila diketahui terlebih dahulu pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu sendiri. Dari pendapat beberapa ahli, manajemen di artikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen berasal dari kata kerja tomanage (bahasa Inggris), yaitu artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.¹⁸ Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologi. Hal ini penting untuk diketahui, karena akan bias membedakan dengan pengertian yang sama dengan pengertian manajemen sumber daya manusia, yaitu administrasi kepegawaian atau juga manajemen kepegawaian.

Menurut Mulya Hasibuan sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien

¹⁸ Gomes Faustiono Kardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi II (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003), h. 1.

membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.¹⁹ Jika dikaitkan dengan pendidikan, maka yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan para tenaga pendidik agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan pendidikan.

Menurut Umar dalam tugas nya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

- a. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
- b. Fungsi oprasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.²⁰

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia lebih memfokuskan pembahasan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasin, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian dalam rangka membantu terwujudnya tujuan pendidikan, kepuasan tenaga

¹⁹ Malayu hasibuan, *manajemen sumber daya manusia*, Cet. 6 (Jakarta: PT Bumi askara, 2003), h. 10.

²⁰ Edi sutrisno, *manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: kencana, 2000), h. 7.

pendidikan dan masyarakat. Manakala kita berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia.²¹

Sedangkan menurut Nawawi manajemen sumber daya manusia adalah mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan Psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal baik pencapaian tujuan organisasi,²² dalam rumusan lain, manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antar pekerjaan dengan pekerjaan terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kebutuhan individu-individu tersebut.

Dengan demikian, jelaslah bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengaturan tenaga kerja manusia agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan pendidikan, kepuasan pendidik dan masyarakat.

Menurut Marihot Tua E.H, dalam bukunya Danang sunyoto mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi.²³

²¹ Abdurrahmat fatonii, *organisas dan manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: PT Renika cipta, 2009), h. 11.

²² Hadari nawawi, *manajemen sumber daya manusia (untuk bisnis yang kompetit)* (Yogyakarta: Gajah Mada University Pres, 2005), h. 42.

²³ Danang Sunyoto, *manajemen sumber daya manusia, CAPS*, (Yogyakarta, 2012), h. 1.

Aktivitas berarti melakukan sebagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengaruh, analisis jabatan, rekrutmen, dan sebagainya.²⁴

Pengertian manajemen sumber daya manusia perspektif internasional dan makro dikemukakan oleh Moses N. Kiggundu dalam bukunya danang sunyoto manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia dalam perspektif mikro, menurut Edwin B. Flippo seperti dikutip Danang sunyoto yaitu manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.²⁵

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dengan maksud untuk mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat secara terpadu dengan tenaga kerja yang baik, profesional dan berkualitas sehingga menghasilkan hasil yang efektif dan efisien dalam

²⁴ Danang Sunyoto, Loc. Cit

²⁵ *Ibid*, h.2

pelaksanaan penerapan manajemen sumber daya manusia untuk lebih meningkatkan kompetensi profesional guru yang ada disekolah.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa di bandingkan dengan sumber-sumber yang lain. Sumber daya manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan strategi serta kemampuan untuk memperoleh dan mengerakan sumber daya manusia sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perubahan. Dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsure dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya.

Samsudin mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan MSDM adalah:

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian kebijakan SDM dengan perencanaan.
- b. Tanggung jawab pengelola SDM tidak lagi menjadi tanggung jawab 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.²⁶

²⁶ Samsudin S, *manajemn sumber daya manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 76.

Secara umum tujuan MSDM mencakup empat aspek yaitu:

- a. Tujuan sosial MSDM yaitu agar organisasi bertanggung jawab secara social dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- b. Tujuan organisasional yaitu sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c. Tujuan fungsional yaitu tujuan untuk mempertahankan kontribusi SDM ada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan individual yaitu tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang akan di capai melalui aktivitasnya dalam organisasi.²⁷

3. Peranan manajemen sumber daya manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen sumberdaya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:²⁸

- a. Menetapkan jumlah (kuantitas), kualitas dan penetapan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan berdasarkan kemampuan masing-masing.

²⁷*Ibid*, h. 30

²⁸ Malayu hasibuan, *manajemen sumber daya manusia*, h. 14.

- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penetapan tenaga pendidikan berdasarkan asas *the righ man in the righ place and righ man in the righ job*(yaitu penempatan yang sesuai antara keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan yang akan dikerjakan) dalam hal ini kesesuaian latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh tenaga pendidikan oleh pelajaran yang akan diajarkan.
- c. Menetapkan program kesejahteraan (gaji), pengembangan promosi (kenaikan pangkat) dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan pendidikan pada khusus nya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang tenaga pendidik dan kebijak sanaan pemberian honor..
- g. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi para pendidik.
- h. Mengatur pension dan pemberhentian.

4. Tujuan manajemen sumber daya manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. System manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapasitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau

organisasi dapat belajar atau mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.²⁹

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan dimiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Menegembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi” yang teliti”, system konfensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait” kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasibernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim,dimna hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manjemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimna kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

²⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil, ke-7* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), h. 13.

7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan dengan apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan dengan masalah tujuan pengelolaan MSDM,

Hasibuan mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan SDM di antara nya meliputi:

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Meningkatkan efisiensi.
3. Mengurangi kerusakan.
4. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan.
5. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik
6. Moral karyawan lebih baik.

7. Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar.
8. Technical skill, human skill, dan manajerial skill semakin baik.
9. Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik.
10. Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin meningkat.
11. Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.³⁰

Merujuk kepada para pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu kompetensi personil agar memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga baik untuk kepentingan lembaga maupun kepentingan personil.

5. Fungsi Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.³¹

1) Perencanaan (*human resources planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan

³⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 9.

³¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 6.

dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi keorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sebagaimana yang dijelaskan dalam surat Shad ayat 27, bahwa Allah menciptakan semesta beserta isinya ini dengan sebaik-baik perencanaan.

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا ۖ فَوَيْلٌ
لِّلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ ۗ

“Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir. Maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.”

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan tujuan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif serta

³²Al-Qur'an, 38: 27.

efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua kegiatan karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6) Pengembangan

Pengadaan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (Direct) dan tidak langsung (Indirect), uang atau barang kepada karyawan

sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan pekerjaannya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (Separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini di atur oleh undang-undang NO12 Tahun 1964³³

Para wakil siswa atau mahasiswa seperti anggota osis dan anggota sangat mahasiswa termasuk juga sebagai sumber daya manusia organisasi pendidikan. Sebab, mereka ikut berpartisipasi kedalam menjaga kelangsungan dan meningkatkan aktivitas-aktivitas dalam pendidikan.

6. Langkah-Langkah Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Langkah-langkah yang diperlukan untuk implementasi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Orientasi atau sosialisasi
3. Pelatihan dan pengembangan
4. Penilaian kinerja
5. Promosi, pemindahan dan pemisahaan.³⁴

Adapun penjelasannya dalah sebagi berikut:

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan merupakan fungsi pertama dari fungsi-fungsi manajemen, diterapkan pada berbagai bidang termasuk manajemen sumber daya manusia. Tujuan fungsi ini adalah untuk mengurangi ketidak

³³*Ibid*, hlm., 21-23

³⁴ Kadarman, Jusuf Udaya, *penegantar ilmu manajemen* (Jakarta: PT Prenhallindo, 2001), h. 113.

pastian dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.³⁵

Perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi dimasa yang akan datang, dengan memperhatikan:

1. Persediaan sumber daya manusia sekarang
2. Peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia
3. Rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.³⁶

Manfaat perencanaan sumber daya manusia:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia
2. Memadukan kegiatan perusahaan dan tujuan organisasi dimasa yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan baru secara ekonomis.³⁷

Secara khusus, tugas dan tanggung jawab unit sumber daya manusia adalah 1) mengumpulkan informasi kebutuhan sumber daya manusia, hal ini karena setiap bagian pada perusahaan menyampaikan informasi kebutuhan akan sumber daya manusia sebagai bahan untuk melakukan analisis, 2) melakukan indentifikasi atas sumber daya manusia yang ada, 3) merancang system data perencanaan sumber daya manusia, 4) menyusun dan menganalisis data yang ada untuk menentukan jumlah

112. ³⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Erlangga, 2012), h.

³⁶ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, h. 107.

³⁷ *Ibid*, hlm., 112

dan jenis sumber daya manusia yang di butuhkan, 5) mengajukan perencanaan sumber daya manusia kepada manajer puncak, dan 6) menerapkan perencanaan sumber daya manusia yang disetujui oleh manajer puncak. Tanggung jawab manajer puncak adalah dalam perencanaan sumber daya manusia adalah, 1) melakukan identifikasi atas kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk setiap bidang dalam perusahaan, 2) mendiskusikan informasi perencanaan sumber daya manusia dengan manajer bidang sumber daya manusia, 3) mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan bidang pekerjaan, 4) melakukan pemantauan atas perencanaan sumber daya manusia untuk mengidentifikasi perubahan kebutuhan, 5) melakukan penilaian kebutuhan atas usulan manajer sumber daya manusia, dan menyetujui bila ada kesepakatan dengan manajer sumber daya manusia, dan 6) melakukan peninjauan ulang atas rencana penggantian yang berkaitan atas perencanaan sumber daya manusia.³⁸

b. Orientasi atau sosialisasi

Pengertian orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenai pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut induksi yaitu memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan dengan karyaawan lain. Orientasi ini dilaksanakan karena semua karyawan baru membutuhkan

³⁸*Ibid*, h. 113

waktu untuk dapat menyesuaikan diri untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.³⁹ Program orientasi maksudnya memperkenalkan karyawan baru dengan tugasnya, dengan organisasi, dan dengan karyawan lain. Orientasi menjelaskan hal yang penting mengenai organisasi, karena karyawan baru perlu mengetahuinya. Orientasi adalah sikap, standar nilai dan pola perilaku didalam perusahaan atau organisasi bagi karyawan.⁴⁰

Tujuan orientasi

1. Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya .
2. Member informasi tentang kebijakan yang berlaku
3. Menghibdarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atau tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
4. Member kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.

Langkah Orientasi

- 1) Penyuluhan pendahuluan
- 2) Penunjukan tempat tertentu (ibadah, kafetaria)
- 3) Mengadakan pertemuan kelas

³⁹ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta, 2012), h. 126.

⁴⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS* (Banduung: PT. Refika Aditama, 2013), h. 115.

4) Pengenalan dengan karyawan lama.⁴¹

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*training and devploment*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kopetensi karyawan dan kierja organisasi. Pelatihan member para pembelajaran penegetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pemebelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Penegmbangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi.⁴²

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki *performance* pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learningexperiance*), aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil didefinisikan. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*Develovment*) menuju kepada kesempatan –kesempatan

⁴¹ *Loc, Cit*, h. 115

⁴² Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, 2008), h. 210.

belajar (*Learning Opprtunies*) yang didesain guna membantu pembangunan para pekerja.⁴³

d. Penilaian kinerja

Penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah system yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.⁴⁴

e. Promosi, Pemindahan dan Pemisahan

Promosi ialah memberikan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dari pada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Dengan kata lain, promosi merupakan kenaikan jabatan yang lebih tinggi. Promosi merupakan salah satu usaha untuk memajukan karyawan.⁴⁵

Transfer (*Mutasi*) adalah memeindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam satu tingkatan organisasi secara *horizontal* tanpa adanya peningkatan tanggung jawab, kekuasaan maupun gaji.

Demosi adalah member kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih kecil kepada karyawan dari pada kekuasaan dan dan tanggung jawab

⁴³ Gomes Faustiono Kardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Adi, 2003), h. 197.

⁴⁴Sedarmayanti, *Op. Cit*, h. 260

⁴⁵ Kadarman, Jusuf Udaya, *penegantar ilmu manajemen*, h. 125.

sebelumnya. Demosi berarti juga penurunan jabatan dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah. Jadi demosi merupakan kebalikan dari promosi.⁴⁶

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Devinisi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Edwin B Flippo

Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment (pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

Andrew F. Sikula

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 purpose (Steinmentz). Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personal adalah suatu proses pendidikan jangka

⁴⁶*Ibid*, h. 126-127

panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Drs. Jan Bella

Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat.⁴⁷

Pengembangan sumber daya manusia atau *HR development* dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Sikula menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada didalam organisasi pengembangan sumber daya manusia merupakan pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi. Flippo menyatakan bahwa

⁴⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006) h. 69-70.

pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari pendidikan dan pelatihan.⁴⁸

Dimensi pengembangan karyawan atau pegawai adalah merupakan pengembangan diri(*self development*). Salah satu dimensi melalui pendidikan pelatihan sehingga pengembangan sangat ditentukan oleh dirinya secara individ, hasilnya bisa profesional atau sekedar terlatih.

Negara Republik Indonesia, telah diatur pengembangan sistem pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil melalui peraturan pemerintah Nomor 14 tahun 1994 pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural melalui peraturan pemerintah Nomor 15 tahun 1994, dan jabatan fungsional pegawai negeri sipil di atur peraturan pemerintah Nomor 16 tahun 1994.⁴⁹

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia organisasi memiliki banyak tujuan, baik secara external maupun internal. Tujuan pengembangan sumber daya manusia secara internal disajikan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja

Produktivitas kerja pegawai dalam organisasi terkait dengan kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkannya. Peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia yang akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, dan kemampuan teknis pegawai.

⁴⁸ Mahendro Sumardjo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 88-89.

⁴⁹ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 2009), h. 136-137.

b. Melakukan efisiensi

Pengembangan sumber daya manusia, baik di level manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan organisasi lain.

c. Meningkatkan efektivitas

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program, pengembangan organisasi dan berhasil melaksanakan program-program tersebut.

d. Mencegah kerusakan

Banyak pegawai yang tidak mampu memungksikan atau memanfaatkan peralatan dan perlengkapan kantor dengan semestinya sehingga menyebabkan resiko kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor menjadi lebih tinggi. Melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat, diharapkan kerusakan yang ada di kantor dapat dikurangi.

e. Mengurangi kecelakaan kerja

Pengembangan sumber daya manusia juga bermanfaat bagi pengurangan kecelakaan kerja. Dengan demikian, jika pegawai yang bekerja tidak mengalami kecelakaan, maka sudah dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut sudah terampil dan profesional.

f. Peningkatan pelayanan internal

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan mampu meningkatkan pelayanan internal yang lebih optimal, terutama bagi pelanggan yaitu seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi.

g. Moral pegawai

Moral pegawai sangat penting bagi organisasi, karena dengan moral pegawai yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

h. Karir

Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan kesempatan karir yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk di level atas.

i. Kepemimpinan

Dengan adanya pengembangan tersebut, diharapkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya secara baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh lebih rendah.

j. Sukses kepemimpinan

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat juga akan menggerakkan siklus kepemimpinan yang ada di dalam organisasi.

k. Kompensasi

Pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi dan ketrampilan SDM sehingga pekerjaan yang di emannya akan lebih efektif dan efisien serta pegawai mampu

meningkatkan pekerjaan yang lebih banyak. Dengan demikian akan meningkatkan kompensasi yang diterima oleh pegawai dari organisasi.

Selain tujuan pengembangan sumber daya manusia secara internal, pengembangan sumber daya manusia pun memiliki tujuan external. Di antaranya:

- a. Tuntutan pelanggan
- b. Globalisasi
- c. Persaingan bisnis
- d. Semakin tingginya biaya pegawai
- e. Semakin langkanya sumber daya energi⁵⁰

3. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip pengembangan pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai dalam mengemban tugasnya dimasa depan. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah di program terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan SDM, yang sudah di program dapat terlaksanakan secara efektif.

Program pengembangan sumber daya manusia memuat sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan keefektivitasan dan efisien kerja pegawai dalam mengemban jabatannya.

⁵⁰ Mahendro Sumardjo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2018) h. 89-93.

Beberapa prinsip lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusiadi antaranya:

a. Prinsip motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk emakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, ketrampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi.

b. Prinsip Laporan kemajuan

Hasil pengembangan SDM dapat di jadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan.

c. Latihan

Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untk itu diperlukan program pengembangan SDM yang di atur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan sumber daya yang diberikan mampu di praktikan dala pekerjaan.

d. Prinsip Perbedaan Individu

Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM, perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai.⁵¹

⁵¹ Ibid,.h. 93-94

4. Jenis pengembangan sumber daya manusia

Jenis pengembangan sumber daya manusia yang dapat di berikan bagi pegawai antara lain:

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal bagi pegawai dapat dilakukan atas inisiatif pribadinya. Pegawai dapat melatih dan mengembangkan kopetensinya dengan mempelajari berbagai macam konsep berikut, yang dihubungkan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang di embannya. Jenis pengembangan seperti ini sangatlah bermanfaat bagi organisasi dikarenakan organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk melaksanakan pengembangan bagi sumber daya manusia.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan biaya besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persainagan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun dimasa yang aan datang. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangatlah bermannfaat karena mereka akan mempunyai dan memiliki kemampuan, keahlian,serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya tinggi.

5. Peserta pengembangan sumber daya manusia

Peserta yang akan mengikuti pengembangan sumber daya manusia biasanya adalahh pegawai baru dan pegawai lama baik dolevel tenaga oprasional maupun di level manajerial organisasi.

a. Pegawai baru

Terdapat dua kategori utama dari pegawai baru yaitu egawai dari organisasi lain yang baru masuk kedalam organisasi serta pegawai baru yang merupakan lulusan baru jenjang pendidikan tertentu.

b. Pegawai lama

Pengembangan sumber daya manusia buakan hanya untuk pegawai baru saja, namun juga bagi para pegawai lama. Meskipun mereka telah bekerja lama di organisasi, tapi pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, dan keaktualan mereka dalam bekerja.

6. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jika disandingkan dengan kata manajemen, maka secara sederhana, manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Silalahi, pengembangan sumber daya manusia antara lain didasarkan atas asumsi bahwa manusia mempunyai potensi sumber daya

yang tidak dapat ditentukan batas-batasnya. Dalam hal ini, manusia juga merupakan unsur terpenting yaitu sebagai subjek yang melaksanakan dan menggerakkan sumber daya lainnya kepada tujuan yang hendak dicapai.

Hasibuan menjelaskan dalam bukunya, bahwa pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis atau konseptual dan sikap personal sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.⁵²

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.⁵³

Pengembangan sumber daya manusia hendaknya didasarkan atas kebutuhan individu dan organisasi atau lembaga serta direncanakan secara cermat dan sistematis dengan menggunakan metode ilmiah tertentu sehingga mencapai tujuan organisasi

Nasir Usman menyatakan, bahwa Sumber daya manusia yang berkualitas dikembangkan melalui banyak cara antara lain:

1. Melalui pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi
2. Melalui program pendidikan dan pelatihan yang sistematis maupun informal ditempat kerja.

⁵² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006).

⁵³ Ibid, h. 34

3. Pengembangan diri sendiri, atas inisiatif sendiri berupaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan.⁵⁴ Kegiatan inti pengembangan kualitas sumber daya manusia menurut Suke Silverius, berada pada proses pembelajaran dikelas yang kondusif. Penerapan desentralisasi pendidikan ditingkat kelas dalam pengembangan

kualitas sumber daya manusia, antara, lain sebagai berikut :

1. Guru dan siswa saling mengajar dan saling belajar
2. Guru dan siswa saling berfikir dan memikirkan
3. Guru dan siswa saling bicara dan saling mendengarkan
4. Guru dan siswa saling mengatur dan diatur
5. Guru dan siswa bersama-sama memilih dari sekian alternatif yang perlu dilaksanakan bersama-sama untuk mewujudkan pendidikan di kelasnya pada khususnya di sekolah pada umumnya.⁵⁵

Pengembangan sumber daya manusia ini dirancang untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam jabatan yang sekarang dan untuk menyiapkan mereka untuk bertanggung jawab yang lebih besar bila mereka dipromosikan. Program pengembangan sumber daya manusia telah mendapat perhatian pada akhir-akhir ini karena makin rumitnya tuntutan terhadap pekerja. Jika kita membiarkan pengalaman saja untuk melatih pekerja merupakan suatu proses yang terlalu banyak memakan waktu serta tidak dapat diandalkan.⁵⁶

⁵⁴ Mahendro Sumardjo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

⁵⁵ Ibid, h. 56

⁵⁶ Ibid, h. 60

7. Metode pengembangan sumber daya manusia

Metode pengembangan sumber daya manusia yang paling umum di adopsi didalam organisasi adalah metode pendidikan dan metode pelatihan. Pendidikan dan pelatihan sering dipandang salah satu bentuk investasi organisasi di bidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang selalalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.

a. Metode pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan sumber daya manusia. Output pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku. Hal tersebut mengandung arti bahwa pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku pegawai.

b. Metode pelatihan

Metode pelatihan dipilih berdasarkan analisa kebutuhan yang berasal dari kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya terkait dengan pegawai.

Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi tidak selamanya berlangsung dengan baik, terdapat berbagai kendala dan hambatan yang dapat mengganggu efektivitas pengembangan SDM. Berbagai kendala dalam pengembangan SDM

tersebut akan menghambat lacarnya pelaksanaan pengembangan sehingga sasaran yang di capai kurang memuaskan.

Berbagai kendala yang sering di alami pengembangan sumber daya manusia antara lain:

- a. Biaya
- b. Waktu
- c. Ketidak puasan
- d. Menentukan pegawai
- e. Menentukan program pengembangan SDM
- f. Perubahan kebutuhan pegawai
- g. Perubahan kebutuhan oeganisasi
- h. Perubahan lingkungan bisnis organisasi.

8. Faktor-faktor yang menghambat pengembangan SDM

Faktor yang mempengaruhi perkembangan sumber daya mausia dapat ditinjau secara internal maupun eksternal dari organisasi.

1. Faktor internal
 - a. Visi organisasi
 - b. Misi organisasi
 - c. Strategi pencapaian tujuan
 - d. Sifat dan jenis kegiatan
 - e. Teknologi yang digunakan
2. Faktor eksternal
 - a. Kebijakan pemerintah

- b. Sosio-budaya masyarakat
- c. Perkembangan ilmu pengetahuan
- d. Perkembangan teknologi⁵⁷

9. Proses pengembangan

Proses pengembangan hendaknya dilakuka sebagai berikut:

a. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan.

b. Kurikulum

Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah ja pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasran dari pengembangan itu optimal.

c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan dipergunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin di capai.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat jumlah peserta yang harus dapat mengikuti pengembangan.

⁵⁷ Mahendro Sumardjo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2018) , h., 94-103

e. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.

f. Pelaksanaan

Artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

10. Pengembangan karir

mondry menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Flippo menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai.

Rivai dan saagala meyakini bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah

- a. Perencanaan karir
- b. Pengembangan karir individu
- c. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen sumber daya manusia
- d. Peran umpan balik terhadap kinerja

Pengembangan karir merupakan *outcomes* atau hasil yang berasal dari intraksi antara karir individu dengan proses manajemen karir yang berlaku didalam organisasi. Setiap pegawai yang bekerja akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan maupun prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi.

11. Promosi

Salah satu faktor penyemangat pegawai dalam bekerja adalah adanya promosi jabatan. Organisasi harus mampu dan memberikan kesempatan kepada siapapun pegawai yang ada didalam organisasi untuk meningkatkan karirnya melalui program promosi.

Promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai hendaknya berpedoman kepadasejumlah asas, yaitu:

- a. Kebutuhan
- b. Kepercayaan
- c. Keadilan
- d. Formasi

12. Demosi

Demosi adalah pemindahan dalam organisasi dari suatu posisi keposisi lain yang melibatkan penerimaan gaji atau status yang baru. Menurut Sikula demosi adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan tertentu didalam organisasi kepada jabatan baru yang posisinya relatif lebih rendah dari sebelumnya.

Tujuan demosi adalah pembinaan dan pembelajaran bagi pegawai tersebut. Apabila manajemen menganggap masih adanya harapan bagi pegawai tersebut untuk memperbaiki diri maka tindakan demosi diberikan sebagai sanksi yang memedik pegawai tersebut ke arah yang lebih baik.

13. Mutasi

Mutasi dapat dipahami sebagai kegiatan memindah tugas pegawai dari pekerjaan yang di emban saat ini ke pekerjaan lain yang ada didalam organisasi.

Tujuan dari pelaksanaan mutasi antara lain:

- a. Usaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki
- b. Upaya menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimiliki
- c. Mutasi menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan pengalaman yang dimiliki
- d. Mutasi menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan pelatihan yang telah diperoleh
- e. Mutasi merupakan usaha untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai
- f. Untuk pengisian kekosongan jabatan tertentu
- g. Merupakan usaha kesempatan untuk bersaing
- h. Mutasi memastikan bahwa pegawai menjadi bagian penting dari organisasi sehingga organisasi tidak akan memberhentikannya

- i. Mengatasi kebosanan dan kejenuhan⁵⁸

C. Penelitian Terdahulu tentang (Pengembangan SDM)

Dalam penelitian ini terdapat penelitian terdahulu yang bertujuan agar peneliti melakukan inovasi terhadap penelitiannya.

a. Pengembangan dan pendidikan

Pengembangan dan pendidikan merupakan dua konsep yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam konstelasi tulisan ini, pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan, sehingga pendidikan menjadi wahana bagi pengembangan. Untuk itu, maka pendidikan memerlukan SDM yang kompeten sebagai aset bagi proses pengembangan dan SDM yang kompeten tersebut dicapai melalui proses pengembangan. Dengan demikian, SDM menjadi bagian penting dalam pengembangan dan pendidikan.

Pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri atas komponen-komponen yang saling terkait secara fungsional bagi tercapainya pendidikan yang berkualitas. Komponen SDM setidaknya menjadi komponen yang paling strategis, karena dengan SDM berkualitas dapat mendayagunakan komponen lainnya, sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi pendidikan. Dimana SDM berkualitas dapat dicapai dengan pengembangan SDM.

Selain itu, Hasibuan mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral

⁵⁸Ibid,.h. 103-111

karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Selanjutnya, SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemudian dijelaskan bahwa daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan adalah diperoleh dari usaha pendidikan. Daya fisik adalah kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas yang diembannya. Dengan demikian, SDM bidang pendidikan adalah kompetensi fungsional yang dimiliki tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

b. Pengembangan SDM melalui Pendidikan

Pengembangan SDM yang membawa misi sebagaimana disebutkan di atas difokuskan pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat atau akan terlibat dalam proses pembangunan. Peningkatan ketahanan dan kompetensi ini di antaranya dilaksanakan melalui pendidikan. Bila dikaitkan dengan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri, pendidikan juga merupakan upaya meningkatkan derajat kompetensi dengan

tujuan agar pesertanya adaptable terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, pendidikan yang diselenggarakan seharusnya juga memberi bekal-bekal kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu jenis pekerjaan tertentu yang dibutuhkan agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan (Boediono, 1992). Program semacam

ini harus dilaksanakan dengan disesuaikan dengan keperluan dan usaha yang mengarah kepadaantisipasi berbagai perubahan yang terjadi, baik di masa kini maupun yang akan datang. Sebagaimana dijelaskan di atas, pembangunan pada dasarnya merupakan suatu proses melakukan perubahan, dalam rangka perbaikan, untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kualitas sumber daya manusia (SDM).

Kesejahteraan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup rakyat, baik material maupun mental dan spiritual. Adapun kualitas SDM terkait dengan derajat kemampuan, termasuk kreatifitas, dan moralitas pelaku-pelaku pembangunan. Atas dasar ini, proses perubahan yang diupayakan melalui pembangunan seharusnya menjangkau perbaikan semua sektor secara menyeluruh dan berimbang, pada satu sisi, dan pada sisi lain merupakan upaya meningkatkan kualitas SDM. Perbaikan pemenuhan kebutuhan dasar rakyat adalah fokus dari pembangunan sektor ekonomi, dengan tujuan meningkatkan pemenuhan kebutuhan yang bersifat fisik dan material, baik kebutuhan primer, sekunder, tertier maupun kuarter.

Pemenuhan kebutuhan ini seharusnya seimbang dengan pemenuhan kebutuhan mental dan spiritual. Bebas dari rasa takut, adanya rasa aman, dihargai harkat dan martabatnya, dilindungi kebebasan dan hak-haknya, serta tersedianya kesempatan yang sama untuk mewujudkan cita-cita dan potensi diri adalah bentuk-bentuk kebutuhan mental yang seharusnya diperbaiki kondisinya melalui pembangunan. Adapun pemenuhan kebutuhan spiritual terkait dengan kebebasan dan ketersediaan prasarana, sarana dan kesempatan

untuk mempelajari, mendalami dan menjalankan ajaran agama yang dianut, sehingga komunikasi dengan Sang Pencipta dapat terpelihara. Pada sisi peningkatan kualitas SDM, pembangunan diarahkan untuk menjadikan rakyat negeri ini kreatif, menguasai serta mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), dan memiliki moralitas. Kreatifitas diperlukan untuk bisa bertahan hidup dan tidak rentan

dalam menghadapi berbagai kesulitan. Dengan kreatifitas, seseorang menjadi dinamis dan bisa menemukan jalan keluar yang positif ketika menghadapi kesulitan atau masalah

Penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS sangat dibutuhkan untuk peningkatan taraf hidup, dan agar bangsa ini bisa disandingkan dan ditandingkan dengan bangsa-bangsa lain. Ini mengingat, globalisasi dalam berbagai bidang kehidupan sudah tidak bisa dihindari dan berdampak pada terjadinya persaingan yang ketat, baik dalam kehidupan sosial, ekonomi, maupun politik. Untuk bisa memasuki pergaulan dalam kehidupan global (persandingan dengan masyarakat global) maupun untuk meraih keberhasilan dalam berbagai kesempatan yang tersedia (pertandingan dalam kehidupan global) diperlukan penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS. Adapun moralitas sangat diperlukan agar dalam menjalani kehidupannya perilaku bangsa ini dikendalikan oleh nilai-nilai kebenaran dan keadilan yang bersifat nasional dan universal. Karena nilai-nilai ini berkait dengan batas-batas antara baik dan tidak baik, benar dan tidak benar, serta antara yang menjadi haknya dan bukan haknya, maka tingginya moralitas dapat meningkatkan keterpercayaan dan

keandalan individu dan masyarakat, baik di mata bangsanya sendiri maupun dalam pergaulan global.

Jadi, kualitas SDM bukan hanya ditentukan oleh kemampuan dan kreativitasnya saja tetapi juga oleh derajat moralitasnya. Selain berkaitan dengan sistem masyarakat secara umum, kualitas SDM mempunyai keterkaitan erat dengan kualitas pendidikan sekolah.⁵⁹

c. Jenis pelatihan dan pengembangan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut Simamora. Ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian (*Skill Training*) merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasar pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja

⁵⁹ Muhammad Priyatna, "Manajemen pengembangan sdm pada lembaga pendidikan Islam," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 09 (2017): 21.

menggunakan mesin ketik manual, sehingga harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

3. Pelatihan lintas fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*Gros Fungsional traing*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan tim

Pelatihan tim merupakan bekerja- sama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekeadaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. pelatihan kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*Creativitas Training*) berdasarkan kepada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin, yang berdasar kepada penilaian rasional dan biaya dan kelayakan.⁶⁰

Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi ataupun untuk mengantisipasi penurunan kemampuan dan ke-usangan keahlian yang terjadi di sekitar organisasi. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi terhadap antisipasi organisasi atau lembaga dan instansi yang disebabkan oleh penurunan kemampuan dan keusangan keahlian yang dimiliki tenaga kerja.

⁶⁰ Priyatna.

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengembangkan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik

Pelatihan lebih terarah peningkatan

kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current Job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan lebih cenderung bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepen-tingan jabatan yang akan datang.

dalam menghadapi persaingan di masa depan. Oleh karena itu konsep pengembangan SDM terus berubah baik paradigma maupun prakteknya. Pengembangan SDM di perguruan tinggi seharusnya sejalan dengan pengembangan pada tataran teoritis sehingga tampak jelas aksiologis dari pengembangan teori-teori SDM yang dilakukan baik yang menggunakan

paradigma pembelajaran maupun paradigma kinerja. Pada dasarnya antara teori dan praktek saling melengkapi. Rendahnya aplikasi pengembangan SDM di perguruan tinggi justru menghambat perkembangan teori itu sendiri. Disisi lain pengembangan SDM harus memperhatikan bagaimana dampak dan wujudnya pada kinerja.

Makna pembelajaran sepanjang hayat dalam konteks pengembangan SDM merupakan paradigma yang menggabungkan pemikiran pembelajaran dan kinerja. Melalui kesadarannya terhadap makna life long learning seseorang belajar untuk terus mewujudkan kesadaran kritisnya, mengembangkan potensi dirinya, serta mewujudkan realitas dari fungsi dirinya pada suatu organisasi melalui kinerja. Paradigma pembelajaran dan kinerja dalam konteks kelembagaan tidak dapat dipisahkan. Melalui pekerjaan seseorang belajar untuk memahami realitas dirinya dan melalui pembelajaran seseorang memperoleh makna untuk mewujudkan kinerja. Paradigma pembelajaran dan kinerja merupakan wujud materi dari teori dan praktek. Hanya sebagian kecil praktek-praktek pengembangan SDM di perguruan tinggi yang didasarkan pada paradigma tersebut. Praktek pengembangan SDM seolah terpisah dari teori.⁶¹

Pengembangan SDM di perguruan tinggi adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam memfasilitasi seluruh civitas akademika agar memiliki pengetahuan, keahlian dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang.

⁶¹ Ema Kusumawati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi* (Bekasi: Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (KNIT), 2015).

Adapun persamaan dari peneliti terdahulu dengan peneliti ini adalah:

- 1) Bahwasannya pengembangan sdm dapat di lakukan melalui pendidikan dan pelatihan
- 2) Pendidikan memerlukan SDM yang kompeten sebagai aset
- 3) Pengembangan SDM yang membawa misi sebagaimana di difokuskan pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat atau akan terlibat dalam proses pembangunan
- 4) Bahwa untuk meningkatkan kemampuan kopetensi atau skill dari setiap individu yaitu dapat dilakukan dengan pengembangan baik pendidikan maupun pelatihan-pelatihan.
- 5) Pengembangan SDM tidak hanya semata-merta untuk meningkatkan kemampuan dari setiap individu tetapi juga sangat berpengaruh terhadap organisasi atau lembaga ataupun individu itu sendiri, baik mengurangi faktor kecelakaan, meningkatkan eksistensi lembaga atau organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat fatonii. *organisas dan manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Rnika cipta, 2009.
- Abdurrahmat Fathoni. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA, 2009.
- Barney, Jay B. *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis*, 1992.
- . “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?” *Academy of management review* 11, no. 3 (1986): 656–65.
- Cardoso Faustino, Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Adi, 2003.
- Danang Sunyoto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, 2012.
- . *manajemen sumber daya manusia, CAPS*,. Yogyakarta, 2012.
- Edi sutrisno. *manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: kencana, 2000.
- Emma Kusumawati. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Bekasi: Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (KNIT), 2015.
- Eman Suherman. *Kiat sukses Membangun SDM Indonesia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Entrepreneurship*. Cetakan pertama. Bandung: PT Alfabeta, 2012.
- Gomes Faustiono Kardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003.
- Hadari nawawi. *manajemen sumber daya manusia (untuk bisnis yang kompetit)*. Yogyakarta: Gajah Mada University Pres, 2005.
- Haromain, Haromain. “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren.” *Jurnal Pendidikan Humaniora* 1, no. 2 (2014): 136–49.
- Hasibuan S.P. Malayu. *manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Hasim, Rustam, Nani I. Rajaloe, dan Mukhtar Yusuf. “MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA TENAGA PENDIDIK OLEH DINAS PENDIDIKAN KOTA TERNATE.” *Humano: Jurnal Penelitian* 8, no. 2 (2018): 123–36.
- Kadarman, Jusuf Udaya. *penegantar ilmu manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo, 2001.
- Lexy J. Moloeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mahendro, Priansyah Donni sumardjo. *manajemen pengembangan sumber daya manusia*. bandung: alfabeta, 2018.
- Mahendro Sumardjo, Donni Juni Priansa. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. Cet.10. Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

- Malayu hasibuan. *manajemen sumber daya manusia*. Cet. 6. Jakarta: PT Bumi askara, 2003.
- Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000.
- Muhtarom, Ali. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten." *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 1, no. 02 (2015): 117–30.
- Nana Syaodih Sukmadinata. *metode penelitian pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Nurul Zuriah. *Metodologi Penelitian Social Dan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Priyatna, Muhammad. "Manajemen pengembangan sdm pada lembaga pendidikan Islam." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 09 (2017): 21.
- Rully Indrawan, Poppy Yuniawati. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, Dan Pendidikan*. Bandung: PT. Rafika Aditama, 2014.
- Samsudin S. *manajemn sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Ke-7. Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.
- . *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2001.
- Subandi, Subandi, dan Ahmad Fauzan. "Manajemen Good Corporate Governance Pada Usaha Kecil Dan Menengah Berbasis Sumber Daya Manusia." *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam* 23, no. 1 (2018): 173–96.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- . *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Cet. 8. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Thoha, Mohammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2017): 169–82.
- Tim Dosen, FIP-IKIP Malang. "Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan." *Surabaya: Usaha Nasional*, 1980.
- Wayne Mondy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, 2008.
- Wilson Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga, 2012.