

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

**IMAM FAHREZA
NPM : 1811030389**



Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1445 H / 2024 M**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MAN 2
BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan

Oleh :

Imam Fahreza

NPM : 18110300389



Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1445 H / 2024 M**

Abstrak

Salah satu bidang penting administrasi/manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personil/sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Dalam hal ini sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberikan sumbangsih untuk mencapai tujuan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi dikarenakan menggunakan penelitian kualitatif, maka pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), observasi (pengamatan), dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi serta analisis data penelitian yang dilakukan peneliti dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia di madrasah ini sudah terlaksana dengan baik terlihat dari hasil wawancara terhadap kepala madrasah, Kepala Tata Usaha dan guru. Untuk penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penentuan program, prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program semua telah dilakukan dengan efisien namun ada beberapa kendala di penentuan sasaran, yakni masih ada saja tenaga pendidik yang datang tidak tepat waktu dan ada beberapa staff tata usaha yang belum benar-benar menguasai pengoperasian pengarsipan yang menjadi sasaran tersebut sehingga perlu waktu yang cukup lama untuk beradaptasi agar mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kata Kunci: Manajemen, Sumber Daya Manusia

Abstract

One of the important areas of education administration/management is related to the personnel/human resources involved in the educational process, both educators such as teachers and education staff such as administrative staff. In this case human resources in an organization including educational organizations need good management and development in an effort to improve their performance in order to contribute to achieving goals. This study aims to describe how human resource management in MAN 2 Bandar Lampung.

In this study using qualitative research methods to describe the problems and research focus. The qualitative method is a research method based on the philosophy of postpositivism, which is used to research on natural object conditions, where the researcher is the key instrument, data collection techniques are carried out by means of triangulation (combined), data analysis is inductive/qualitative, and the results of qualitative research emphasizes more on meaning than generalization because using qualitative research, data collection can be done by interviews (interviews), observation (observation), and documentation.

Based on the results of observations, interviews and documentation as well as analysis of research data conducted by researchers in the management of Human Resource Management in madrasas, this has been well implemented, as can be seen from the results of interviews with the head of the madrasa, the Head of Administration and teachers. For determining needs, setting targets, determining programs, learning principles, program implementation and evaluating program implementation have all been carried out efficiently, but there are several obstacles in setting targets, namely there are still educators who do not come on time and there are several administration staff. businesses that have not really mastered the archiving operation that is the target, so it takes quite a long time to adapt to achieve the goals to be achieved.

Keywords: *Management, Human Resources*

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Imam Fahreza
NPM : 1811030389
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MAN 2 Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran karya dari orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya adalah pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 10 Januari 2023
Penulis,



Imam Fahreza
NPM. 1811030389



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Lt. Kol. H. Endro Suratmih Sukarame I Bandar Lampung (0721) 463260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA di MAN 2
BANDAR LAMPUNG**

Nama

Imam Fahreza

NPM

1811030389

prodi

Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas

Tarbiyah dan Keguruan

MENYETUJUI

Untuk Dimunaqosyahkan dan Dipertahankan Dalam Sidang Munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

NIP. 197211211998032007

Pembimbing II

Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

NIP. 197208182006041006

Mengetahui

Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hj. Yetri, M.Pd

NIP. 196512151994032001





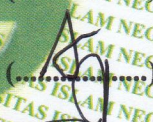


**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmim Sukarame 1 Bandar Lampung (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN 2 Bandar Lampung" oleh: **Imam Fahreza, NPM: 1811030389** Prodi: **Manajemen Pendidikan Islam**, telah diujikan dalam sidang Munaqosyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada hari/tanggal: **kamis, 03 November 2023 pukul 07.30-09.00 WIB**

TIM PENGUJI

- Ketua Sidang : Dr. Hj. Yetri, M.Pd** 
- Sekretaris Sidang : Prima Aji Putra, M.Pd** 
- Penguji I : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd** 
- Penguji Pendamping I : Prof. Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd** 
- Penguji Pendamping II : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd** 

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. H. Nurva Diana, M.Pd
NIDUK 196406281988032002



MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨

”Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.

Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. sesungguhnya Allah adalah maha mendengar lagi maha melihat (Surah An-Nisa Ayat: 58).¹



¹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Depag RI, 2010), h. 42

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin, dengan rasa syukur saya kepada gusti Allah SWT yang maha pengasih dan maha penyayang yang telah memberikan saya petunjuk menuntut ilmu di UIN Raden Intan Bandar Lampung serta nikmat iman, islam, dan ihsan hingga tahap akhir skripsi ini. Skripsi ini kupersembahkan sebagai tanda ucapan terimakasih, kasih sayang dan rasa hormatku kepada :

1. Kedua orang tua ku yang tersayang, Bapak Abdul Azis dan Ibu Parida. Persembahan ini belum sebanding dengan semua yang telah diberikan baik motivasi kehidupan, kasih sayang, dan do'a. tidak pernah mengenal kata lelah dalam sujud dan doanya untuk membesarkan, merawat, mendidik, mendukung serta mencurahkan segala tenaga kepadaku untuk menyelesaikan semua tahapan pendidikan sampai selesainya skripsi ini.
2. Untuk kakak ku Irfa, Alfiani, Cek Rangga dan almarhum Irfanji, maaf jika belum bisa menjadi adik yang baik untuk kalian, semoga penulis bisa lebih baik lagi kedepannya serta memberikan hal yang positif untuk kalian dan persembahan ini semoga bisa bermanfaat ke depannya.
3. Buat sahabatku Ade Firmansyah, Ana Selvia, Khoirunnisa, Yashinta Pratiwi dan Wandra, terima kasih atas support kalian selama saya kuliah dan satu alasan mengapa saya bisa sampai tahap ini.
4. Dan untuk Almamaterku tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung .

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Imam Fahreza, dilahirkan di Kota Bandar Lampung, 21 Januari 2000. Penulis merupakan anak kelima dari lima bersaudara dan terlahir dari pasangan Bapak Abdul Azis dan Ibu Parida yang telah melimpahkan kasih sayang serta memberikan pengaruh besar dalam perjalanan hidup penulis, hingga penulis dapat menyelesaikan program sarjana S1 Pendidikan.

Pendidikan yang pernah ditempuh penulis dimulai dari SDN 5 Sukaraja pada tahun 2006 dan selesai pada tahun 2012. Setelah lulus dari SDN 5 Sukaraja penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 3 Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2015, kemudian penulis melanjutkan sekolah tingkat menengah atas di MAS Hasanuddin Bandar Lampung selesai pada tahun 2018.

Pada tahun 2018 penulis diterima sebagai Mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Kelurahan Bumi Waras Kota Bandar Lampung dan melaksanakan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) di TK Kuntum Mekar Kids Bandar Lampung.

Selama menjadi mahasiswa UIN Raden Intan Lampung suatu kerugian bagi saya tidak mengikuti Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) baik intra maupun ekstra. Sekian Riwayat Hidup singkat dari penulis semoga ke depannya penulis dapat lebih baik lagi.

Bandar Lampung, 3 April 2023
Yang Membuat,

Imam Fahreza

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran gusti Allah SWT, Karena berkat rahmat dan hidayah- Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG. Sholawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta sahabat serta keluarganya yang telah membawa kami dari jama jahiliyah serta zaman terang-menerang seperti saat ini yang penuh dengan ilmu pengetahuan yang luas dan semoga kita umatnya mendapatkan *syafaat* Nabi Muhammad SAW di *yaumul qiyamah*, *amiin ya robbal'alamin*.

Skripsi ini disusun guna memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan program Srata Satu (S1) jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan. Atas bantuan dari semua pihak dalam menyelesaikan skripsi ini, peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini dengan segala partisipasi dan motivasinya. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih terutama kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Dr. Yetri, M.Pd selaku ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
3. Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd selaku sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
4. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku pembimbing I dan Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd selaku pembimbing II. Saya sangat berterimakasih atas segala kesabaran, bimbingan, ketelitiannya, mengarahkan, meluangkan waktu, serta memberi banyak motivasi yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Dosen-dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan khususnya jurusan

Manajemen Pendidikan Islam yang dengan ikhlas memberikan ilmunya kepada penulis.

6. Staf dan Karyawan dilingkungan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
7. Orang Tua ku, Saudara ku, dan Teman-Teman ku yang selalu memberikan bantuan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
8. Ade Firmansyah, Ana Selvia, Khoirunnisa, Wandra, dan Yashinta Pratiwi, terimakasih atas dukungan dan persaudaraannya.
9. Rekan-rekan seperjuangan angkatan 2018 terkhusus kepada rekan-rekan kelas MPI E yang telah menjadi bagian keluarga selama menempuh pendidikan di UIN Raden Intan Lampung
10. Serta seluruh saudara. Teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah berjasa membantu penyelesaian penulisan skripsi ini.

Semoga Allah SWT, memberikan rahmat dan hidayahnya sebagai balasan atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Demikian skripsi ini dibuat semoga bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri.

Bandar Lampung, 3 April 2023

Imam Fahreza

Npm. 1811030389

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iv
PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
PENGESAHAN	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	1
C. Fokus dan Sub Fokus Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
G. Kajian Penelitian Terdahulu	9
H. Metode Penelitian	14
I. Sistematika Pembahasan	19

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Konsep Manajemen	21
1. Pengertian Manajemen	21
2. Prinsip-Prinsip Manajemen	23
3. Fungsi Manajemen	24
B. Manajemen Sumber Daya Manusia	27
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	28
3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	30
4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	31
5. Fungsi Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia	32

6. Langkah-Langkah Manajemen Sumber Daya Manusia	35
7. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia	39
8. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Profil MAN 2 Bandar Lampung	65
1. Sejarah MAN 2 Bandar Lampung	65
2. Identitas MAN 2 Bandar Lampung	66
3. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 2 Bandar Lampung	69
4. Struktur Organisasi MAN 2 Bandar Lampung	73
5. Keadaan Guru MAN 2 Bandar Lampung	74
6. Keadaan Peserta Didik MAN 2 Bandar Lampung	86
7. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 2 Bandar Lampung	87
8. Letak Geografis MAN 2 Bandar Lampung	88
9. Kondisi Obyektif MAN 2 Bandar Lampung	89
B. Penyajian Fakta Dan Data Penelitian	89
1. Penentuan Kebutuhan	89
2. Penentuan Sasaran	91
3. Penentuan Program	92
4. Prinsip-Prinsip Belajar	94
5. Pelaksanaan Program	95
6. Penilaian Pelaksanaan Program	96

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data Penelitian	99
B. Temuan Penelitian	106

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	109
B. Rekomendasi	111

DAFTAR RUJUKAN LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Nama Jabatan Periode Kepala Madrasah.....	68
Tabel 3.2 Daftar Nama Jabatan Periode Kepala Tata Usaha	69
Tabel 3.3 Jumlah Status ASN.....	75
Tabel 3.4 Jumlah Kualifikasi Pendidik.....	75
Tabel 3.5 Jumlah Golongan/Ruangan.....	75
Tabel 3.6 Jumlah Sertifikasi Pendidik	76
Tabel 3.7 Data Guru MAN 2 Bandar Lampung	76
Tabel 3.8 Data Tenaga Kependidikan MAN 2 Bandar Lampung	82
Tabel 3.9 Tenaga Keamanan dan Kebersihan.....	85
Tabel 3.10 Keadaan Peserta Didik	86
Tabel 3.11 Keadaan Sarana dan Prasarana	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Penelitian di MAN 2 Bandar Lampung	117
Lampiran 2 Instrumen Wawancara di MAN 2 Bandar Lampung	125
Lampiran 3 Dokumentasi Kegiatan Penelitian di MAN 2 Bandar Lampung	128



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Agar mempermudah pembaca dalam memahami judul proposal serta tidak menimbulkan kesalahpahaman bagi pembaca, maka diperlukan adanya penegasan arti dan makna pada beberapa istilah-istilah yang berkaitan dengan judul ini. Dengan adanya penegasan judul ini diharapkan tidak terjadi disinterprestasi terhadap pemaknaan dari istilah yang di gunakan. Langkah ini juga menekankan pokok permasalahan yang akan dibahas.

Adapun judul proposal ini adalah “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Untuk itu diperlukan uraian atas pengertian dari istilah yang digunakan di judul tersebut yaitu, sebagai berikut :

1. Manajemen adalah Pengertian manajemen menurut James A.F Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di organisasai tersebut. Sedangkan menurut Menurut Henry Fayol, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan/ kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
2. Sumber Daya Manusia adalah Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi, karena sumber daya ini memiliki akal, perasaan, hasrat, skill, pengetahuan, motivasi, dan karya yang bisa dikembangkan. Menurut Meldona mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang baru, karena sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sudah sejak lama manajemen sumber daya manusia di terapkan.¹

¹ Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia (Malang: UIN Malang Press, 2009), h. 1

3. MAN 2 Bandar Lampung adalah sekolah yang terletak di jalan Gatot Subroto No.139-145 Pecoh Raya, Kec.Teluk Betung Selatan, Kota Bandar Lampung. Di sekolah ini pula peneliti akan melakukan penelitian terkait judul diatas.

B. Latar Belakang Masalah

Kunci kehidupan bagi bangsa Indonesia adalah pendidikan. Pendidikan yang baik adalah pendidikan yang mampu memberikan perubahan ke arah yang lebih baik bagi kehidupan bangsanya. Oleh karena itu pendidikan merupakan usaha dalam memajukan suatu bangsa. Di dalam UU No 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, di dalam Pasal 1 Ayat 5 dikatakan bahwa dalam memajukan penyelenggaraan pendidikan, tenaga kependidikan merupakan bagian dari masyarakat yang ikut serta mengabdikan diri dalam bidang pendidikan, adapun seorang pendidik yang memiliki gelar sebagai pamong belajar, fasilitator, dosen, guru, konselor pendidikan, pengajar, instruktur, dan juklan lain yang sesuai dengan ciri khasnya dalam bidang pendidikan.²

Keberhasilan pengelolaan suatu pendidikan sangat dipengaruhi oleh manajemen yang ada dalam pendidikan itu sendiri. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian merupakan kunci manajemen yang sangat memengaruhi kemajuan suatu organisasi terutama dalam bidang pendidikan. Dalam suatu organisasi manajemen merupakan suatu satu kesatuan. Sehingga suatu organisasi harus dimanajemen secara efektif dan efisien. Dalam kegiatan manajemen dikenal dengan istilah efisiensi dan efektifitas sumber daya terutama sumber daya manusia berhubungan erat dengan penerapan manajemen dalam mencapai tujuan pendidikan.

MSDM merupakan bagian penting dalam pendidikan seperti pokok penting dalam menetralkan pengaruh budaya yang masuk. Hal ini menunjuk pada MSDM di negara Indonesia yang

² Zainul musthofa, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, Urwatul Wutsqo Vol 5 No 1, 2016, h.

mayoritas masyarakatnya adalah muslim yang merefleksikan nilai-nilai Islam dalam setiap aspek kehidupan.. Tantangan-tantangan masa depan yang akan di hadapi oleh MSDM tidaklah sama dengan tantangan di masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana dalam mengelola organisasi secara efektif, efisien, serta mampu menghadapi tantangan-tantangan eksternal seperti pengaruh budaya.

Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya manusia menuliskan bahwa sumber daya manusia merupakan terjemahan dari “Human Resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.³ Menurut Wayne Mondy R. Dalam buku Yoyo Sudaryo, mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan - tujuan organisasi. Pada dasarnya semua manajer membuat segala sesuatunya pekerjaan dapat dilakukan melalui upaya-upaya orang lain, sehingga diperlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif.⁴

Salah satu bidang penting administrasi/manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personil/sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Dalam hal ini sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberikan sumbangsih untuk mencapai tujuan. meningkatnya kinerja sumber

³ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 5

⁴ Yoyo Sudaryo dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, (Yogyakarta: Anggota IKAPI,2018), h.

daya manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Dalam konteks nasional, pendidikan diharapkan menghasilkan manusia Indonesia seutuhnya yang cerdas, beriman, dan bertakwa terhadap Tuhan YME, berbudi luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, berkepribadian yang menarik serta rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Maka dari itu tujuan utama pendidik ialah membantu para peserta didik untuk mengembangkan diri mereka dengan cara membantu masing-masing. Individu untuk mengenal diri mereka sendiri sebagai manusia yang unik, dan mewujudkan potensi-potensi yang ada dalam diri. Dalam Al-Quran telah dijelaskan dalam surah Al-Jatsiyah ayat 13 yang berbunyi:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُۥٓ اِنَّ فِيْ ذٰلِكَ لَآٰيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ

Artinya : *Dan Dia menundukkan apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi untukmu semuanya (sebagai rahmat) dari-Nya. Sungguh, dalam hal yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang-orang yang berpikir.*⁵

Berdasarkan ayat diatas sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh *resource* yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggung jawaban kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk memegang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang adil.

⁵ Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahan, (Jakarta: Depag RI, 2010), h. 55

Persoalan tentang manajemen sumber daya manusia tak lepas dari kegiatan atau proses manajemen lainnya, seperti strategis perencanaan, pengembangan manajemen, dan pengembangan organisasi. Sumber daya manusia merupakan bagian utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain, seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusialah yang mengendalikan yang lain. Oleh karena itu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi keadaan bagi organisasi.⁶

Pada suatu lembaga pendidikan, pendidik menjadi sumber daya yang penting dalam organisasi sekolah, disamping itu efektivitas sekolah ditentukan oleh manajemen. Artinya manajemen dan pendidik merupakan satu kesatuan yang saling mendukung kemajuan pendidikan suatu sekolah. Pendidik merupakan jabatan profesi didasarkan pada UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen pasal 7. Di samping itu juga, PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Pendidik pasal 2 yang mempersyaratkan bagi pendidik profesional memenuhi standar kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi.

Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan dukungan Manajemen SDM yang kuat dan komitmen pemimpin (Kepala Madrasah) merupakan hal yang mutlak untuk keberhasilan organisasi secara menyeluruh serta pengembangan dan usaha meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu pendidikan.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam konteks sistem pendidikan, maka pengembangan sumber daya manusia harus benar benar dilakukan secara baik, adapun indikator manajemen sumber daya manusia, menurut Sondang P. Siagian dilembaga pendidikan dibagian pengembangan sumber daya manusia meliputi : penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penentuan program, prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program, dan penilaian pelaksanaan program.

1. Penentuan kebutuhan merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi organisasi.

⁶ Mila Badriyah, Manajemen Sumber daya manusia (Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015), h. 125

2. Penentuan sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut keprilakuan.
3. penentuan program dapat ditentukan paling sedikit dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan dan sasaran yang hendak dicapai.
4. prinsip-prinsip belajar pada dasarnya yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetasi, relevansi, pengalihan, dan umpan balik.
5. pelaksanaan program terdapat berbagai teknik melatih dan bersifat situasional.
6. penilaian pelaksanaan program dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi ⁷

Berdasarkan Indikator manajemen sumber daya manusia diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik di lembaga pendidikan tersebut.

Berdasarkan hasil pra penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti di MAN 2 Bandar Lampung, bahwa peneliti mengambil indikator pengembangan dikarenakan sesuai dengan kondisi yang ada di MAN 2 Bandar Lampung. Oleh karena itu peneliti hanya menggunakan indikator pengembangan sumber daya manusia. pengembangan manajemen sumber daya manusia tersebut sudah cukup baik namun masih ada beberapa masalah yang terdapat didalamnya yaitu kurangnya kedisiplinan guru seperti keterlambatan guru dalam mengumpulkan tugas yang diberikan oleh kepala madrasah ataupun kedisiplinan dalam absen yang akan mempengaruhi kualitas pendidik dan pelatihan kerja yang hanya dilakukan sekali dalam dua tahun kebelakang ini. Pada saat studi pendahuluan peneliti mendapatkan ada beberapa guru yang masih kurang disiplin dalam kehadiran, hal ini tentunya menjadi

⁷ Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta 2020. h.186

contoh yang kurang baik bagi guru karena seorang guru merupakan model serta panutan dalam memberikan contoh baik sehingga perilaku tersebut dapat dicontoh oleh peserta didik.

Dalam hal ini peneliti akan melakukan penelitian lebih dalam di MAN 2 Bandar Lampung untuk menemukan titik terang permasalahan manajemen sumber daya manusia di madrasah tersebut. Untuk itu, penelitian ini mengambil judul “**Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN 2 Bandar Lampung**”

C. Fokus dan Sub Fokus Masalah

1. Fokus penelitian yang telah di bahas pada latar belakang masalah diatas, maka penulis memfokuskan penelitian pada manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.
2. Sub fokus penelitian ini mengenai pengembangan sumber daya manusia:
 - a. Penentuan kebutuhan
 - b. Penentuan sasaran
 - c. Penentuan program
 - d. Prinsip-prinsip belajar
 - e. Pelaksanaan program
 - f. Penilaian pelaksanaan program

D. Rumusan Masalah

Suatu permasalahan biasanya timbul karena adanya kesenjangan antara teori dengan kenyataan yang terjadi dilapangan. Masalah dalam penelitian ini menjadi langkah awal penelitian dan masalah adalah segala bentuk permasalahan yang perlu dicari solusinya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis menuliskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah penentuan kebutuhan di MAN 2 Bandar Lampung terlaksana dengan baik ?
2. Apakah penentuan sasaran di MAN 2 Bandar Lampung sudah tercapai?
3. Apakah penentuan program di MAN 2 Bandar Lampung sudah terlaksana ?

4. Apakah prinsip-prinsip belajar di MAN 2 Bandar Lampung dilakukan?
5. Bagaimana pelaksanaan program di MAN 2 Bandar Lampung ?
6. Bagaimana penilaian pelaksanaan program di MAN 2 Bandar Lampung ?

E. Tujuan Penelitian

Dalam penulisan penelitian ini, penulis memiliki tujuan sehingga proses penelitian ini menjadi terarah. Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah penentuan kebutuhan di MAN 2 Bandar Lampung sudah terlaksana dengan baik.
2. Untuk mengetahui apakah penentuan sasaran di MAN 2 Bandar Lampung sudah tercapai.
3. Untuk mengetahui apakah penentuan program di MAN 2 Bandar Lampung sudah terlaksana.
4. Untuk mengetahui apakah prinsip-prinsip belajar di MAN 2 Bandar Lampung dilakukan.
5. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program di MAN 2 Bandar Lampung.
6. Untuk mengetahui bagaimana penilaian pelaksanaan program di MAN 2 Bandar Lampung.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis
 - a. Bagi peneliti, menambah pengetahuan dalam memahami manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.
 - b. Bagi sekolah, penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan masukan terkait dengan manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.

2. Manfaat teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.

G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Dibawah ini penulis menampilkan beberapa penelitian yang relevan dengan judul yang akan menjadi tema penelitian penulis.

1. Nama Penelitian : Basuki Jaka Purnama,
Judul Penelitian : Jurnal manajemen pendidikan dengan judul “ Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah “.

Hasil Penelitian :
Hasil penelitian pengelolaan sumber daya dilakukan dengan beberapa aktivitas termasuk persiapan, penataan, pengarahan, dan pengawasan. Dalam hal manajemen sumber daya manusia, Kepala Madrasah memiliki tugas yang terbagi dalam tiga aspek, diantaranya: 1) pembekalan bagi para pegawai, 2) pemanfaatan para pegawai yang sudah ada, dan 3) membangun dan mengembangkan. Faktor yang mendukung dan juga menghambat dalam manajemen sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga kinerja yang bagus akan diperoleh, tujuan sekolah dapat tercapai, dan kualitas lulusan akan meningkat.⁸

Adapun perbedaan jurnal dengan skripsi yang penulis teliti ialah sub fokusnya, dalam jurnal penulis meneliti tentang pembekalan pegawai, pemanfaatan, membangun dan mengembangkan, sedangkan di dalam skripsi penulis hanya membahas tentang pengembangan saja. dan persamaannya ialah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

⁸ Basuki Jaya Purnama, Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol 12, No 2, Oktober 2016.

2. Nama Peneliti : Walid Fajar Antariksa,
 Judul Penelitian : Jurnal pendidikan dan pembelajaran dasar dengan judul “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT)”
 Hasil Penelitian :
 Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDIT Insan Permata di umum memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang baik, mulai dari rekrutmen sistem, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja hingga kompensasi karyawan. Namun demikian, masih ada beberapa yang perlu ditingkatkan, seperti operasional prosedur sistem perlu didokumentasikan dan dikendalikan dengan baik, jalur rekrutmen yang perlu ditingkatkan dan tingginya *turn over* karyawan yang perlu diantisipasi.⁹

Adapun perbedaan jurnal dengan skripsi yang penulis teliti ialah sub fokusnya, dalam jurnal penulis meneliti tentang rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kerja hingga kompensasi karyawan sedangkan di dalam skripsi penulis hanya membahas tentang pengembangan saja. dan persamaannya ialah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

3. Nama Peneliti : Afif Nur Asafu
 Judul Penelitian : Jurnal keislaman dan kemasyarakatan dengan judul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Plus Melati Samarinda”.
 Hasil Penelitian :
 Berdasarkan hasil penelitian tentang bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di SMP Plus Melati Samarinda Menunjukkan bahwa SMP Plus Melati

⁹ Walid Fajar Antariksa, Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu. *Jurnal pendidikan dan pembelajaran dasar*, Vol 10 No 1, Desember 2017.

Samarinda telah menerapkan manajemen sumber daya manusia dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari proses (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) seleksi pegawai atau rekrutmen dilakukan dengan mengacu pada kompetensi dan dilakukan koran atau media yang lainnya, bisa juga mendapatkan rekomendasi dari para ahli, (3) seleksi penerimaan calon guru melalui tes umum, tes potensi khusus, tes berkas, praktik tertulis, kompetensi, micro teaching dan uji kelayakan. Penempatan guru disesuaikan dengan permintaan kebutuhan guru yang diperlukan, (4) sosialisasi dilakukan pengenalan orientasi guru, selanjutnya berjalan alami, (5) pelatihan seperti workshop, MGMP untuk guru-guru yang diadakan di internal maupun eksternal, (6) mutasi dilakukan untuk penyesuaian-penyesuaian, (7) kompensasi diberikan kepada setiap pegawai yang berprestasi, untuk merangsang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.¹⁰

Adapun perbedaan jurnal dengan skripsi yang penulis teliti ialah sub fokusnya, dalam jurnal penulis meneliti tentang perencanaan SDM, seleksi atau rekrutmen, seleksi penerimaan, sosialisasi, pelatihan, mutasi dan kompensasi dan penilaian kerja sedangkan di dalam skripsi penulis hanya membahas tentang pengembangan saja. dan persamaannya ialah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

4. Nama Peneliti : Chusnul Chotima dan Khoirun Nisa,
 Judul Penelitian : Relawan jurnal Indonesia dengan judul “ Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet”.
- Hasil Penelitian :

¹⁰ Afif Nur Asafu, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Plus Melati Samarinda, *jurnal keislaman dan kemasyarakatan*, Vol 2, NO 1, 2018

Hasil penelitian ini ialah : (1) Perencanaan SDM disusun secara sistematis berdasarkan kemandirian sekolah, (2) Pengorganisasian dilakukan dengan pembagian sistem kerja, program kerja dan pengembangan SDM, (3) Pelatihan dan pengembangan karier memberikan dampak positif, baik untuk sekolah maupun personel sekolah, (4) Kompensasi dilakukan dengan memperhatikan pola kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, (5) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja sekolah. Simpulan dari penelitian ini ialah manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan mutu sekolah di MA AMANATUL UMMAH PACET kepuasan pelanggan internal dan kepuasan pelanggan eksternal dan dikategorikan baik. Saran terkait dengan hasil penelitian ini ialah Kepala Madrasah hendaknya menggunakan supervisi akademik sehingga dapat melakukan pengawasan kebijakan regrouping dalam aspek penilaian kinerja guru.¹¹

Adapun perbedaan jurnal dengan skripsi yang penulis teliti ialah sub fokusnya, dalam jurnal penulis meneliti tentang perencanaan SDM, pengorganisasian, pelatihan dan pengembangan karier, kompensasi dan penilaian kerja sedangkan di dalam skripsi penulis hanya membahas tentang pengembangan saja. dan persamaannya ialah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

5. Nama Peneliti : Slamet Riadi, dkk,
 Judul Penelitian : Jurnal praktisi administrasi pendidikan dengan judul “Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Mataram”.

¹¹ Chusnul Chotima dan Khoirun Nisa, Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet, *Relawan Jurnal Indonesia*, Vol 2 No 1, 2019.

Hasil Penelitian :

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sumber daya manusia di SMK Negeri 4 Mataram sudah dilakukan dengan baik. SMK Negeri 4 Mataram memiliki komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan melalui berbagai program unggulan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan keprofesionalan pendidik dan tenaga kependidikan.¹²

Adapun perbedaan jurnal dengan skripsi yang penulis teliti ialah judul penelitian dan tempat penelitiannya sedangkan persamaannya ialah sama-sama membahas tentang pengembangan sumber daya manusia dan sama-sama menggunakan metode kualitatif

Berdasarkan dari penjelasan beberapa penelitian diatas dapat ditarik kesimpulannya bahwa, penelitian yang akan dilakukan penulis terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian diatas. Perbedaannya terletak pada tempat, fokus dan sub fokus penelitian, variabel penelitian dan persamaan terletak pada metode penelitian. Penelitian yang akan penulis lakukan lebih memfokuskan pada pengembangan manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

a. Jenis Penelitian

Metode adalah suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam kegiatan penelitian, sedangkan penelitian adalah semua proses pencarian penyelidikan, dan percobaan secara ilmiah dalam suatu bidang

¹² Slamet Riadi, dkk, Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Mataram, *jurnal praktisi administrasi pendidikan*, Vol 04, No 1, Januari 2020.

tertentu, untuk mendapatkan fakta-fakta baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.¹³

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Metode yang dipakai pada proses pengumpulan data adalah metode deskriptif yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada objek yang alami. Proses pengambilan data dalam penelitian ini diambil secara alamiah, apa adanya dalam situasi normal serta tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya.

2. Sumber Data

a. Sumber data primer

Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari wawancara secara individu dengan Kepala Madrasah, kepala bagian tata usaha serta guru di MAN 2 Bandar Lampung dan dokumentasi.

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data sekolah

¹³ Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen, (Bandung: Alfabeta, 2018), h,24

dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan, seperti dokumen-dokumen terkait di MAN 2 Bandar Lampung.

3. Tempat Penelitian

Penulis akan melakukan penelitian di MAN 2 Bandar Lampung, yang beralamatkan di Jl. Gatot Subroto No. 139-145, Pecoh Raya, kec. Teluk Betung Selatan, Kota Bandar Lampung.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, maka pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara) dan dokumentasi.

a. Wawancara (interview)

Wawancara apa digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan agar dapat menemukan permasalahan yang ingin diteliti dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan jenis wawancara terstruktur yaitu suatu pelaksanaan wawancara pada saat melakukan wawancara pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.¹⁴ Sehingga dengan wawancara terstruktur ini setiap responden akan diberikan pertanyaan yang sama dan pengumpul data akan mencatatnya. Wawancara ini akan dilakukan kepada Kepala Madrasah, kepala tata usaha, dan guru di MAN 2 Bandar Lampung untuk mendapat informasi tentang manajemen sumber daya manusia di di MAN 2 Bandar Lampung.

¹⁴ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, R & D, (Bandung: Alfabeta, 2016), h.233.

b. Dokumentasi

Metode ini digunakan penulis untuk memperoleh data-data tentang dokumentasi seperti, sejarah berdirinya di MAN 2 Bandar Lampung, daftar tenaga pendidik dan kependidikan, daftar peserta didik, daftar pegawai, serta sarana dan prasarana yang dimiliki juga data yang diperoleh dari sumber tertulis yang berhubungan dengan penelitian yaitu data yang terkait tentang manajemen sumber daya manusia di MAN 2 Bandar Lampung.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan, sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti yang telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu, perlu dilakukan nya analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok memfokuskan hal-hal yang penting dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari nya bila diperlukan.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya.

c. Verifikasi Data

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang diambil masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya tetapi, kesimpulan kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

d. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah upaya untuk mengkonstruksi dan menafsirkan data untuk menggambarkan secara mendalam dan untuk mengenai masalah yang diteliti. Setelah data hasil penelitian dikumpulkan selanjutnya data tersebut dianalisis dengan menggunakan data yang bersifat kualitatif yang dapat diartikan “metode kualitatif” sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

6. Uji Keabsahan Data

Agar hasil penelitian dapat di pertanggungjawabkan maka dikembangkan tata cara untuk mempertanggungjawabkan keabsahan hasil penelitian, karena tidak mungkin melakukan pengecekan terhadap instrumen penelitian yang diperankan oleh peneliti itu sendiri, maka yang diperiksa adalah datanya. Untuk menguji

keabsahan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang diperoleh dilakukan kebawahannya yang dipimpin, keatasan yang menugasi, dan keteman kerja yang merupakan kelompok kerja sama. Data tersebut lalu di deskripsikan, dikategorikan mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut.

Dari uji keabsahan diatas, dalam penelitian ini penulis menggunakan uji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan menggunakan pengecekan keabsahan data dari sumber yang berbeda.

I. Sistematika Pembahasan

1. Bab I Pendahuluan

Bab I berisi gambaran umum skripsi yang terdiri dari: Penegasan Judul, Latar Belakang Masalah, Fokus dan Sub Fokus Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kajian Penelitian terdahulu yang Relevan, Metode Penelitian, Sistematika Pembahasan.

2. Bab II Landasan Teori

Bab II peneliti mendeskripsikan beberapa konsep untuk dipergunakan sebagai landasan teori pada skripsi ini. Konsep yang dikemukakan pada bab II ini berfokus dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bab III Deskripsi Objek Penelitian

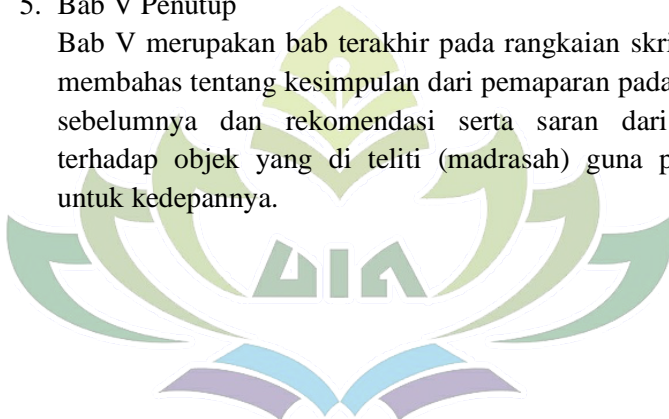
Bab III membahas tentang Profil MAN 2 Bandar Lampung yang terdiri dari: Sejarah MAN 2 Bandar Lampung, Identitas Madrasah, Visi Misi dan Tujuan, Struktur Organisasi, Keadaan Guru, Keadaan Peserta Didik, Keadaan Sarana dan Prasarana, Letak Geografis, Kondisi Obyektif, serta Penyajian Fakta dan Data Penelitian.

4. Bab IV Analisis Data Penelitian

Bab IV membahas atau memaparkan analisis hasil penelitian yang telah penulis dapatkan di madrasah mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN 2 Bandar Lampung dan data temuan penelitian.

5. Bab V Penutup

Bab V merupakan bab terakhir pada rangkaian skripsi yang membahas tentang kesimpulan dari pemaparan pada bab-bab sebelumnya dan rekomendasi serta saran dari penulis terhadap objek yang di teliti (madrasah) guna perbaikan untuk kedepannya.



BAB II LANDASAN TEORI

A. Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu, kata *manus* yang berarti tangan dan *egere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris menjadi *to manage*, dengan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya menjadi *management* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Manajemen adalah suatu proses pengaturan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini bermakna bahwa manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Sarwanto secara singkat mengatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai sesuatu tujuan-tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang-orang¹⁵, sedangkan menurut Winardi, Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber lainnya.¹⁶

Beberapa pendapat para ahli tentang definisi manajemen sebagai yang dikutip oleh Muhammad Firdaus sebagai berikut:

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta 2020. h.10

¹⁶ *Ibid*, h. 12

- a. George R. Terry, Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari kegiatan perorganisasian, perencanaan, penggerakkan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan bantuan manusia dan sumber-sumber daya lainnya.
- b. Marry Parker Follet, Pengertian Manajemen ialah sebagai seni untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang-orang. Pengertian manajemen ini sangat sesuai dengan kenyataan yang kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, dimana para manajer tidak melakukan sendiri tugas-tugas yang harus diselesaikan tetapi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melakukannya.
- c. James A.F. Stoner, Manajemen merupakan ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan atas sumber daya, terutama sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.¹⁷

Berdasarkan pengertian manajemen di atas, maka dapat penulis menyimpulkan bahwa Manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam penerapan fungsi-fungsinya. Manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan kejadian-kejadian, gejala-gejala dan keadaan-keadaan yang ada. Sedangkan Manajemen sebagai seni berfungsi mengajarkan kepada kita bagaimana melaksanakan sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang nyata, mendatangkan hasil atau manfaat. Dalam hal ini manajemen dilukiskan sebagai 5P, yaitu Perencanaan, Pengarahan, Pengorganisasian, Pengkoordinasian, dan Pengawasan.

¹⁷ *Ibid*, h. 16

2. Prinsip-Prinsip Manajemen

Setiap orang dapat dipastikan memiliki prinsip, namun tak selamanya orang itu memahami dan mampu menerapkan prinsip yang ia katakan sebagai pedoman hidup. Kondisi ini bisa saja terjadi karena ketidapahamannya tentang makna prinsip tersebut atau memang karena ketidakmauannya untuk menerapkan prinsip ini dalam kegiatan organisasi dan kegiatan kehidupan sehari-hari.

Setiap manajer harus memiliki komitmen terhadap prinsip-prinsip manajemen ketika mengimplementasikan tugas dan tanggung jawabnya. Karena dengan prinsip manajemen ini akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, manajer dapat menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, dan kepercayaan pada diri sendiri sendiri pun akan semakin besar, paling tidak dengan prinsip tersebut manajer dapat mengurangi ketidakbenaran dalam pekerjaannya.

Menurut Malayu prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Prinsip ini sifatnya permanen umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki atas yang mencerminkan “intisari” kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut. Adapun prinsip-prinsip manajemen menurut Winardi adalah :

- a. Pembagian kerja
- b. Otoritas dan tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Kesatuan perintah
- e. Kesatuan arah
- f. Dikalihkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum
- g. Penghargaan/balas jasa

- h. Sentralisasi
- i. Rantai bertetangga
- j. Keteraturan
- k. Keadilan
- l. Stabilitas pelaksanaan pekerjaan
- m. Inisiatif
- n. Jiwa korps¹⁸

Berdasarkan kutipan diatas, penulis menyimpulkan bahwasannya prinsip-prinsip manajemen itu merupakan pendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Pada hakikatnya, bila dikombinasikan pendapat diatas, maka fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:¹⁹

a. *Forecasting*

Forecasting atau *prevoyance* (Prancis) adalah kegiatan meramalkan, memproyeksi atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya suatu akademik, meramalkan jumlah mahasiswa yang akan melamar belajar Akademik tersebut.

b. *Planning* termasuk *Budgeting*

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu basil yang diinginkan. Sesungguhnya fungsi perencanaan bukan saja menetapkan hal-hal seperti; kapankah tindakan itu dilaksanakan; siapakah yang akan mengerjakan

¹⁸ Sunarsi, D., *Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi Dalam Menyongsong Revolusi 4.0*, Jurnal Ilmiah MEA,3(1),221-223. Pamulang 2019. hal. 31

¹⁹ Pariate Westra, *Pokok-pokok Pengertian Ilmu Manajemen*, BPA, Akademi Administrasi Negara, (Yogyakarta, 1980), h.10

tindakan itu dan; bagaimanakah melaksanakan tindakan itu. Oleh karenanya lebih tepat bila perencanaan atau planning dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget dan program dari sesuatu organisasi. Jadi, dengan fungsi planning termasuk budgeting yang dimaksud fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai sesuatu organisasi, menetapkan ilchisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan akan diperoleh dan rangkaian tindakan dimasa datang.

c. *Organizing*

Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab masing-masing dengan tujuan tercapainya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan 'berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

d. *Staffing atau Assembling Resources*

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada sesuatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi. Organizing dan staffing, merupakan dua hubungan dengan fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya yaitu: organizing berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang berhubungan dengan penetapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada didalam organisasi tersebut.

e. *Directing atau Commanding*

Directing atau disebut juga Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha

memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar kepada tujuan yang telah ditetapkan semula.

f. *Leading*

Pekerjaan leading, meliputi lima macam kegiatan yakni: mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada Bahasa yang sama antar manajer dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya.

g. *Coordinating*

Coordinating atau mengkoordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan-kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menyatupadankan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

h. *Motivating*

Motivating atau pendorong kegiatan-kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan kepada bawahan ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna.

i. *Controlling*

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang sudah digariskan semula.

j. *Reporting*

Reporting atau pelaporan adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun secara tertulis sehingga menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberikan laporan.²⁰

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian dalam rangka membantu terwujudnya tujuan pendidikan, kepuasan tenaga pendidikan dan

²⁰ Fitriyah Ekawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPIT*, Jurnal ISEMA Volume III Nomor 2, Bandung 2018. h.17

masyarakat. Berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia.²¹

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

Sedangkan menurut Hadari Nawawi manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya maksimal bagi pencapaian organisasi.

Dengan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengaturan tenaga kerja manusia agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan pendidikan, kepuasan pendidikan dan masyarakat.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki kedudukan istimewa dibandingkan dengan sumber-sumber yang lain. Sumber manusia mampu bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan strategi perubahan dengan demikian unsur sumber daya manusia merupakan satu-satunya unsur dalam organisasi yang memiliki dinamika untuk berkembang ketika memperoleh ilmu dan pengembangan dari lingkungannya.

²¹ Abdurahmat fatonii, *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rnika, 2009).h.11

Samsudin mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan MSDM adalah:

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintergrasian 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.²²

Secara umum tujuan MSDM mencakup empat aspek yaitu:

- a. Tujuan Sosial MSDM yaitu agar organisasi bertanggung jawab secara social dan etia terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminalkan dampak negatifnya
- b. Tujuan organisonal 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 dicapai melalui aktivitasannya dalam organisasi.²³

²² Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006).h.76

²³ *Ibid*, h.30

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 sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.²⁴

- a. Menetapkan jumlah (kuantitas), kualitas dan penetapan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan pendidikan berdasarkan kemampuan masing-masing
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penetapan tenaga pendidika berdasarkan asas *the right 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 pengajaran 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 khususnya
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang tenaga pendidik dan kebijaksanaan pemberian honor
- g. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi para pendidik
- h. Mengatur pension dan pemberhentian.

²⁴ Malayu Hasibuan, *op.cit*, h.14

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapasitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar atau mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.²⁵

Secara Khusus Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Memungkinkan mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan dimiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan iklim dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan

Berdasarkan dengan masalah tujuan pengelolaan MSDM, Hasibuan mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan SDM di antaranya meliputi:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja

²⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014).h.13

- b. Meningkatkan efisiensi
- c. Mengurangi kerusakan
- d. Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan
- e. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik
- f. Moral karyawan lebih baik
- g. Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar
- h. Technica skill, human skill dan manajerial skill semakin baik.
- i. Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik
- j. Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin meningkat.
- k. Akan memberikan manfaat yang baik lagi masyarakat konsumen karena mereka memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.²⁶

Merujuk kepada para pendapat para ahli diatas dapat disampaikan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu kopetensi personil agar memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan kopetensi 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.²⁷

- a. Perencanaan (*human resources planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu

²⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).h.9

²⁷ *Ibid*, h.11

terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi keorgansiasian, 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, sebagai berikut:²⁸

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

Artinya: 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.

b. Pengorganisasian

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

²⁸ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: Depag RI, 2010), h. 33

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat pengarahannya dilakukan pimpinan dengan menguaskannya bawahan agar mengerjakan tujuan dengan baik

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua kegiatan karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan perubahan 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.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi. Induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantunya terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan 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.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, 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.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian 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.

6. Langkah-Langkah Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Langkah-langkah yang diperlukan untuk implementasi manajemen sumber daya manusia meliputi:²⁹

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 ketidakpastian dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.³⁰

²⁹ Jusuf udaya Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2001).h.113

³⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012). h. 112

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) Peramalain permintaan dan suplai sumber daya manusia
- 3) Rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia³¹

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.³²

b. Orientasi atau sosial

Pengertian orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenai pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi disebut induksi yaitu memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan dengan karyawan lain. Orientasi ini dilaksanakan karena semua karyawan baru membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.³³ Program orientasi maksudnya memperkenalkan karyawan baru dengan tugasnya,

³¹ Sedarmayanti, *Op, Cit*, h. 107

³² *Ibid*, h. 112

³³ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Caps, 2012). h. 126

dengan organisasi, karena karyawan baru perlu mengetahuinya.

Orientasi adalah sikap, standar nilai dan pola perilaku didalam perusahaan atau bagi karyawan.³⁴

1) Tujuan Orientasi

- a) Memperkenal karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya.
- b) Memberikan informasi tentang kebijakan yang berlaku.
- c) Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atau tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
- d) Memberikan Kesempatan karyawan baru menanyakan hal berhubungan dengan pekerjaannya.³⁵

2) Langkah Orientasi

- a) Penyuluhan pendahuluan
- b) Penunjukan tempat tertentu (Ibadah, kafetaria)
- c) Mengadakan pertemuan kelas
- d) Pengenalan dengan karyawan lama.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*training and deveploment*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kopetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan member

³⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*..PT Refika Aditama, Bandung 2013, h. 115

³⁵ Dedik Tri Istiantara, *Pengembangan Manajamen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkerataapian Indonesia*, Jurnal Perkerataapian Indonesia Volume III Nomor 2, Madiun 2019. hal.24

para pembelajaran pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi.³⁶

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

Istilah Pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*Development*) menuju kepada kesempatan-kesempatan belajar yang di desain guna membantu pembangunan para pekerja³⁷

d. Penilaian kinerja

Penilaian pelaksanaan pekerjaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan

³⁶ Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).h.210

³⁷ Faustiono Kardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III (Yogyakarta: CV Andi Diffset, 2003).h.197

pedoman dalam hal karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.³⁸

e. Promosi, Pemindahan dan Pemisahan

Promosi adalah kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dari pada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Dengan kata lain, promosi merupakan kenaikan jabatan salah satu usaha untuk memajukan karyawan.³⁹

Transfer (Mutasi) adalah memindahkan 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 tanggung jawab sebelumnya. Demosi berarti juga penurunan jabatan dari jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah. jadi demosi merupakan kebalikan dari promosi.

7. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan komponen manajemen sumber daya manusia dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pimpinan.

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan.

³⁸ Sedarmayanti, *Op Cit*, h. 260

³⁹ Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 2001).h. 125

b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka aktifitas perusahaan tidak akan terjadi, karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

c. Pimpinan atau manajer

Pimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain, serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seseorang memimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.⁴⁰

Berdasarkan kutipan diatas merupakan komponen pendidikan yang lebih mengarah keorganisasi perusahaan, namun penulis adaptasi kedalam organisasi pendidikan maka yang termaksud ke dalam komponen sumber daya manusia adalah para guru, para pegawai dan para siswa/siswi, termaksud juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru.

8. Indikator Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sondang P. Siagian, indikator pengembangan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:⁴¹

1. Penentuan Kebutuhan

Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban bagi

⁴⁰ Syamsurizal, *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jurnal Warta Edisi:49, Medan 2016. h. 18

⁴¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta 2020. h.180

organisasi. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan untuk itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan. Besarnya pemborosan karena banyaknya kesalahan yang diperbuat dalam melaksanakan tugas, sering terjadinya kecelakaan, rendahnya produktivitas kerja, kurangnya kegairahan bekerja, dan masalah-masalah sejenis adalah beberapa contoh dari situasi yang sudah mengharuskan adanya pelatihan. Contoh tantangan yang sifatnya internal, tetapi peningkatan kemampuan meng- hadapinya memerlukan pelatihan dan pengembangan adalah apabila terjadi perubahan dalam strategi organisasi. Misalnya, jika suatu organisasi memutuskan menghasilkan produk baru, baik berupa barang atau jasa, biasanya memerlukan pelatihan para pegawai, bukan saja dalam hal menangani proses produksi, akan tetapi juga dalam kegiatan pemasaran, penjualan dan pelayanan purna jual. Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan adalah tantangan eksternal yang timbul di lingkungan organisasi bergerak yang menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap baru dari para pekerja.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama ialah satuan

organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Pihak kedua ialah para manajer berbagai satuan kerja. Karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para karyawan dan karena mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan. Pihak ketiga adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini ialah bahwa para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Informasi, kebutuhan dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa bagian pelatihan dan pengembangan pegawai tidak perlu membatasi analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut. Sumber-sumber informasi yang lain pun perlu dimanfaatkan. Sumber-sumber tersebut antara lain ialah:

- a. Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- c. Catatan tentang produksi

- d. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistik kemangkiran,
- e. Data mutasi pegawai
- f. Hasil "*exit interview*"⁴²

yang kesemuanya dapat memberi petunjuk tentang adanya berbagai ragam permasalahan yang diperkirakan dapat dipecahkan melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan.

2. Penentuan Sasaran.

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku. Atau mungkin juga kedua-duanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun bagi para peserta. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah:

- a. Sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan,
- b. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan di gunakan.

Bagi para peserta manfaatnya terutama terlihat pada persiapan dan usaha apa yang mereka perlu lakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang akan diikutinya.

Kejelasan sasaran juga akan sangat berguna dalam hal program pelatihan dan pengembangan

⁴² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara 2020), h.188

ternyata dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumber daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pe sertanya. Artinya, agar apabila program pelatihan dan pengembangan sejenis akan diselenggarakan di masa depan, pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3. Penentuan Program.

Telah disinggung di muka bahwa bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk berperilaku yang hendak dicapai melalui suatu teknik belajar yang dianggap paling tepat.

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama ialah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak,

berarti ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang, apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

4. Prinsip-prinsip Belajar.

Pada akhirnya, hasil yang dicapai yang dapat digunakan sebagai tolok ukur tentang tepat tidaknya prinsip-prinsip belajar yang diterapkan dalam suatu program pelatihan dan pengembangan. Dengan perkataan lain, yang diharapkan terjadi ialah berlangsungnya proses belajar mengajar dengan cepat karena peserta latihan dan pengembangan merasa bahwa prinsip belajar yang diterapkan tepat.

Di kalangan para pakar pelatihan dan pengembangan telah umum diterima pendapat yang mengatakan bahwa pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik. Mengenai partisipasi sebagai salah satu prinsip belajar dapat dikatakan bahwa pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama. Misalnya, sekali seorang belajar dan menguasai teknik berenang, sepanjang hidupnya dia akan tetap bisa berenang karena partisipasinya waktu belajar. Prinsip lain ialah repetisi. Para ahli pendidikan berkata bahwa sebenarnya semua informasi yang pernah diterima oleh seseorang tersimpan di otaknya. Hanya saja agar supaya dapat digunakan, informasi tersebut perlu "diangkat kepermukaan".

Caranya ialah melalui repetisi (pengulangan). Pengulangan itulah yang terjadi apabila seseorang mempersiapkan diri menempuh ujian misalnya. Prinsip ketiga ialah relevansi. Menurut teori proses belajar mengajar, kegiatan belajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna kongkret apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang.⁴³ Misalnya, suatu program pelatihan akan diikuti dengan lebih tekun oleh para peserta apabila penjelasan yang di berikan oleh pelatih menimbulkan keyakinan dalam diri para peserta bahwa pengetahuan atau keterampilan yang akan diperoleh relevan dengan tugas mereka, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan. Prinsip belajar yang keempat adalah pengalihan pengetahuan dan keterampilan. Pengalihan bisa terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena "praktek" yang bersifat simulasi. Contoh penerapan teori dalam situasi nyata ialah seorang yang belajar mengemudikan kendaraan bermotor atau mengetik surat setelah teori dikuasainya. Sedangkan contoh "praktek" yang bersifat simulasi adalah latihan menerbangkan pesawat oleh seorang calon pilot di ruang simulator. Seperti di maklumi kondisi simulator sangat menyerupai kondisi, peralatan dan karakteristik pesawat yang nantinya akan diterbangkan oleh peserta latihan yang bersangkutan. Artinya, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam simulasi dengan mudah alihkan pada situasi nyata. Prinsip belajar terakhir, yang tidak kalah pentingnya, adalah umpan balik. Melalui suatu sistem umpan balik, peserta

⁴³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), h.182

latihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Bahkan juga dalam bentuk terjadi tidaknya perubahan berperilaku seseorang. Dengan umpan balik, peserta pelatihan dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi. Sebaliknya, tanpa umpan balik peserta pelatihan dapat menjadi tidak bergairah karena tidak mengetahui apakah dia mencapai kemajuan atau tidak. Juga tidak mengetahui perbaikan dalam cara belajar yang bagaimana perlu dilakukannya. Untuk kepentingan umpan balik itulah diselenggarakan tes, ujian dan cara pengukuran lainnya yang sejenis.⁴⁴

5. Pelaksanaan Program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar-mengajar. Di samping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan bagi sekelompok peserta, tetapi berupa pengembangan bagi sekelompok peserta yang lain pada hal sama-sama mengikuti program yang sama.

⁴⁴ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo:Zifatama Publisher, 2020), h. 53

Misalnya program penyeliaan. Bagi para peserta yang sudah menduduki jabatan penyelia, program tersebut berupa pelatihan dengan sasaran agar mereka lebih mampu melaksanakan tugas-tugas penyeliaan yang dilakukannya. Sebaliknya, bagi para peserta yang diproyeksikan akan dipromosikan menjadi penyelia di masa depan, program yang sama berupa pengembangan karena tugas-tugas penyeliaan merupakan tugas baru bagi mereka.

Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

Berangkat pemikiran demikian, berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini.

Pelatihan Dalam Jabatan. Pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung ditempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan atau rekan sekerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman.

Para ahli pelatihan sering menggunakan teknik ini karena semua prinsip belajar yang telah dibahas di muka, yaitu partisi, pasif, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik diterapkan secara intensif. Hasilnya pun pada umumnya

memuaskan dalam arti terjadinya peningkatan kemampuan kerja peserta latihan. Dalam praktek, pelatihan dalam jabatan berlangsung melalui empat tahap. Pertama, peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan. Kedua, pelatih cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih. Ketiga, peserta pelatihan disuruh mempraktekkan cara yang baru saja didemonstrasikan oleh pelatih. Keempat, pegawai yang menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya dipersilakan melakukan pekerjaannya tanpa supervisi meskipun pelatih masih menyediakan diri untuk memberikan penjelasan tambahan atau untuk menjawab pertanyaan apabila diperlukan.⁴⁵

Rotasi Pekerjaan. Jika maksud penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan sering digunakan. Menggunakan teknik ini berarti bahwa para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun untuk sementara waktu.

Sistem Magang. Banyak organisasi yang menerapkan sistem magang dalam program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa

⁴⁵ *Ibid*, h. 192

sistem magang dapat mengambil berbagai bentuk, yang, sekali lagi penerapannya, situasional. Sistem magang dapat mengambil empat bentuk. Bentuk pertama ialah seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang dianggap lebih berpengalaman dan lebih mahir melaksanakan tugas tertentu. Agar lebih efektif, magang sering dilengkapi dengan kegiatan belajar formal dalam ruang kelas. Bentuk kedua ialah "coaching" melalui mana seorang pimpinan "mengajarkan" cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut "ditiru" oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan. Bentuk ketiga ialah dengan menjadikan seorang pegawai baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi. Tugasnya selaku asisten adalah memahami tugas-tugas orang yang dibantunya. Seorang profesor di universitas yang mempunyai asisten adalah contoh yang aktual. Asisten sang profesor tersebut bertugas mendalami makna kegiatan profesor tersebut dengan sasaran bahwa satu kali kelak asisten yang bersangkutan dapat menggantikan peranan profesor yang selama ini berperan sebagai "mentor"-nya. Bentuk keempat ialah penugasan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia melalui mana pegawai yang bersangkutan tidak hanya menambah pengetahuannya mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam organisasi, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan dalam interaksi antar manusia.

Prinsip-prinsip belajar yang menonjol dalam penerapannya dengan sistem magang adalah partisipasi, relevansi dan umpan balik.

Sistem Ceramah. Penyelenggaraan suatu program latihan dan pengembangan dengan menerapkan sistem ceramah dapat dikatakan sebagai

salah satu sistem yang paling tua dan juga paling "populer". Pengamatan menunjukkan bahwa terdapat dua alasan mengapa demikian halnya. Pertama, penyelenggaraan relatif murah karena ceramah dapat diikuti oleh para pegawai dalam jumlah yang relatif besar. Kedua, materi pelajaran dapat dipersiapkan dengan baik oleh penceramah sebelum ceramah berlangsung dan materi tersebut dapat digunakan berulang kali, meskipun setiap kali dilakukan juga penyesuaian-penyesuaian tertentu.

Ceramah dapat diberikan dengan berbagai variasi, misalnya tanpa tanya-jawab, dengan tanya-jawab, tanpa atau dengan alat peraga seperti film, slide, overhead projector dan video.

Meskipun ceramah sangat lumrah digunakan dalam berbagai program pelatihan dan pengembangan pegawai, sesungguhnya telah terbukti bahwa cara ini merupakan cara yang paling tidak efektif. Penyebab utamanya ialah bahwa berbagai prinsip belajar yang telah dibahas di muka, yaitu partisipasi, repetisi, pengalihan dan umpan balik nyaris tidak diterapkan. Pelatihan Vestibul Yang dimaksud dengan pelatihan vestibul adalah metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknis, ditempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Skenario gunanya ialah sebagai berikut: Organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk "meniru" kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi karena lokasi "meniru" itu disediakan khusus, kegiatan-kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali.

Contoh kongkret adalah pelatihan vestibul dalam suatu hotel. Jika keterampilan mengurus kamar tidur yang menjadi sasaran, pelayan yang

dilatih tidak disuruh merapikan suatu kamar tidur yang sebenarnya, tetapi dengan pelatihan dalam suatu kamar yang menyerupai kamar tidur yang sebenarnya. Di kamar tidur tiruan itulah peserta pelatihan mengikuti program pelatihan seperti mengganti sprengi tempat tidur, mengganti sarung bantal, menata perlengkapan dan peralatan kamar mandi seperti sabun, handuk dan sebagainya sehingga pegawai peserta pelatihan benar-benar terampil mengurus kamar-kamar tidur di hotel tersebut. Vestibul lain, sebagai tempat latihan, dapat berupa "front desk" tiruan di mana pegawai mengikuti pelatihan melakukan berbagai kegiatan yang biasa dilakukan di "Front Desk" seperti menerima tamu, pendaftaran tamu, pemberian informasi, menerima keluhan dan lain sebagainya. Bagian-bagian lain dari hotel dapat pula "divestibulkan" seperti dapur, bar dan lain sebagainya. Banyak organisasi yang menggunakan metode ini karena partisipasi, pengalihan keterampilan dan repetisi sebagai prinsip belajar diterapkan secara intensif. Di samping itu peserta pelatihan segera menerima umpan balik tentang hasil pelatihan yang baru saja diikutinya. Manfaat lain yang tidak kalah pentingnya ialah bahwa pegawai yang sedang mengikuti pelatihan berbuat kesalahan dalam "pelaksanaan tugas", kesalahan itu dapat segera diperbaiki tanpa merusak citra organisasi dan pegawai yang berbuat kesalahan itu tidak kehilangan muka karena tidak ada "orang luar" yang terlibat. Role-playing. Metode "role-playing" sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut berperilaku, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari "kacamata" orang lain. Teknik penggunaannya ialah dengan

mengharuskan peserta pelatihan terlibat dalam suatu "permainan" di mana seseorang memainkan peranan pihak lain tertentu yang, misalnya, mempunyai kepentingan yang seolah-olah bertolak- belakang dengan kepentingan sendiri. Misalnya, agar seorang karyawan memahami pandangan dan cara kerja seorang penyelia, dengan "role-playing" seorang pegawai yang mengikuti pelatihan "berperan sebagai penyelia" dan menyelesaikan masalah tertentu dengan orang lain yang berperan sebagai "bawahannya". Sebaliknya pun bisa terjadi. Seorang penyelia berperan sebagai bawahan dan berusaha berperilaku sebagaimana para bawahan biasanya menunjukkan sikap dan tindakan tertentu.

Teknik ini sering pula digunakan apabila yang menjadi sasaran ialah peningkatan kemampuan menyelesaikan konflik dan melakukan interaksi positif dengan orang lain, yang mungkin berbeda dalam berbagai hal seperti latar belakang sosial, pendidikan, daerah asal dan berbagai faktor primordial lainnya.⁴⁶

Studi Kasus Penggunaan studi kasus dewasa ini sering digunakan sebagai metode pelatihan, terutama bagi para manajer. atau calon manajer yang kemampuannya mengambil keputusan dan atau memecahkan masalah merupakan sasaran pokok. Berbagai situasi kasus pun sudah banyak ditulis oleh para pakar yang menyangkut berbagai segi kegiatan dan kehidupan organisasi seperti di bidang produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan lain sebagainya. Banyak kasus yang diangkat dari situasi nyata, tetapi tidak sedikit yang bersifat hipotetikal meskipun didasarkan pada pengalaman kongkret.

⁴⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), h.181

Penggunaan studi kasus sebagai instrumen pelatihan dapat mempunyai dua makna. Pertama, peserta pelatihan mempelajari situasi problematik tertentu dan cara orang lain mengatasi situasi tersebut. Kedua, peserta pelatihan menganalisis sendiri situasi problematik itu dan mengambil keputusan tentang cara-cara ter baik untuk mengatasinya. Peningkatan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar yang digunakan merupakan manfaat besar pula dari penggunaan teknik ini.

Simulasi Teknik ini merupakan suatu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya. Con toh nyata adalah simulator yang digunakan melatih seorang calon penerbang. Misalnya seorang yang dilatih menjadi pilot sebuah pesawat komersial berbadan lebar tipe DC-10. Salah satu bagian penting pelatihannya adalah "menerbangkan" sebuah pesawat terbang tipe DC-10 di ruang simulasi. Apa yang akan dialaminya dalam penerbangan yang sebenarnya "dialaminya" dalam ruang simulator tersebut seperti menghidupkan mesin, minta izin meninggalkan apron menuju landasan pacu, tinggal landas, terbang dalam berbagai keadaan cuaca, mendarat dalam keadaan normal, mendarat dalam keadaan darurat, mendarat di siang hari, mendarat pada malam hari dan terbang dalam segala bentuk situasi yang mungkin dihadapi dalam penerbangan yang sebenarnya. Sasarannya ialah agar apabila dalam situasi nyata berbagai keadaan itu dialami, dia diharapkan dapat menguasai keadaan karena telah pernah "dialaminya", meskipun dalam keadaan simulasi.

Pelatihan Laboratorium. Apabila manajemen merasa bahwa tukar menukar pengalaman, pemahaman perasaan, perilaku, persepsi dan reaksi orang lain dalam berinteraksi dalam pekerjaan, teknik pelatihan yang dipandang tepat untuk digunakan adalah salah satu bentuk pelatihan laboratorium seperti pelatihan kepekaan (sensitivity training) dan teknik-teknik lain yang sejenis.

Belajar Sendiri. Banyak organisasi yang mendorong para karyawannya untuk belajar sendiri, akan tetapi tetap terkendali melalui proses belajar yang terprogram. Dalam penggunaan teknik ini, organisasi mempersiapkan bahan pelajaran yang bentuknya bisa berupa aneka ragam bahan seperti buku pedoman, buku petunjuk, video atau disket yang kesemuanya mengandung bahan-bahan pelajaran yang dianggap penting dikuasai oleh para pegawai.

Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan besar, para pegawai tersebar pada berbagai lokasi yang berbeda-beda, dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan para pegawai sekaligus untuk secara bersama-sama mengikuti program pelatihan tertentu. Penting untuk memperhatikan bahwa dalam usaha belajar sendiri pun para penyelia atau atasan langsung para pegawai tidak melepas begitu saja para bawahannya dalam kegiatan belajar, melainkan memberikan dorongan, bimbingan dan melakukan pemantauan. Dengan demikian prinsip-prinsip belajar seperti partisipasi, repetisi, relevansi dan umpan balik dapat diterapkan secara efektif.

Meskipun dimuka telah ditekankan bahwa pelatihan dan pengembangan digunakan "senapas" dalam peningkatan produktivitas karyawan, kiranya

penting untuk memberikan perhatian khusus pada program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Telah dimaklumi bahwa program pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan pemikiran jangka panjang dalam perjalanan suatu organisasi. Perhatian khusus ini penting karena apabila dilakukan dengan tepat, berbagai manfaat dapat diperoleh, antara lain:

- a. Beban bagian pengelola sumber daya manusia untuk merekrut tenaga kerja baru berkurang yang pada gilirannya mengurangi biaya yang harus disediakan dan dikeluarkan untuk kepentingan rekrutmen dan seleksi
- b. Kebijaksanaan "promosi dari dalam" dapat berjalan dengan baik;
- c. Para pegawai merasa bahwa berkarya dalam organisasi berarti meniti karier dan tidak sekedar "cari makan";
- d. Lebih terjaminnya kontinuitas pekerjaan dalam organisasi;
- e. Terwujudnya komitmen yang lebih besar dari para karyawan terhadap organisasi karena keinginan pindah pekerjaan menjadi lebih kecil.⁴⁷

Tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena empat alasan utama.

Pertama: Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran. Kedaluwarsaan pengetahuan dan keterampilan pegawai terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan "tuntutan zaman." Di kalangan luas diakui bahwa salah satu ciri dunia dewasa ini adalah

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), h.182

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung dengan sangat pesat. Ketidaktanggapan terhadap perkembangan yang sangat pesat tersebut berakibat pada ketertinggalan seseorang dalam pengetahuan dan keterampilannya. Meskipun ketertinggalan tersebut sering lebih terasa pada pelaksanaan kegiatan teknis dan operasional, sesungguhnya ketertinggalan pada tingkat manajerial pun sering pula terjadi.

Oleh karena itu bagian pengelola sumber daya manusia harus bersikap proaktif dalam arti cepat mengidentifikasi hal-hal yang perlu diubah seperti sikap, kebiasaan, tingkat prestasi kerja, prosedur dan mekanisme kerja yang tidak benar atau tidak sesuai lagi. Dengan perkataan lain kebiasaan organisasi untuk mengambil tindakan preventif saja tidak cukup. Misalnya, banyak organisasi yang enggan memberhentikan pegawai yang mempunyai masa kerja yang lama padahal sebenarnya mereka sudah tidak mampu bekerja dalam suasana kerja baru sebagai akibat perubahan yang terjadi di dalam dan di lingkungan organisasi. Pada tingkat manajerial yang sering terjadi ialah "mempromosikan" seseorang pada posisi yang lebih bersifat seremonial, sehingga ketertinggalannya itu tidak terlalu terasa dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan fungsional dan operasional dari organisasi. Akan tetapi jika ketertinggalan tersebut terjadi pada para pegawai yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan berbagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan eksistensi organisasi, cara yang paling tepat untuk ditempuh adalah dengan mengharuskan para pegawai yang bersangkutan mengikuti program pengembangan tertentu.

Faktor penyebab ketertinggalan yang lain ialah dalam hal pegawai telah mencapai tingkat

kompetensinya yang maksimal. Artinya, dalam pelaksanaan tugasnya seseorang masih menunjukkan tingkat prestasi tertentu sehingga yang bersangkutan tidak pantas didemosikan atau diberhentikan, tetapi sebaliknya prestasi kerjanya sesungguhnya sudah tidak demikian memuaskan sehingga yang bersangkutan wajar dipertimbangkan untuk dipromosikan. Pada umumnya pegawai demikian tidak lagi mempunyai motivasi tinggi untuk berkembang. Karenanya organisasilah yang harus mendorong mereka agar terus belajar sehingga tidak ketinggalan. Kedua: Tidak dapat disangkal bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya. Di bidang teknologi komputer, misalnya. Telah diketahui bahwa karena perkembangan teknologi komputer yang demikian pesat, "umur" satu generasi komputer sangat singkat. Berarti suatu perusahaan komputer harus mampu tidak hanya menampung akibat temuan-temuan baru di bidang teknologi komputer, akan tetapi justru menjadi pelopor perubahan dimaksud. Apabila tidak, perusahaan yang bersangkutan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan komputer lainnya, baik dalam arti kecanggihan, mutu, kemampuan kerja dan harga produknya. Agar tetap mampu bersaing, semua pegawai - manajerial, fungsional, teknikal dan operasional mutlak perlu memahami perubahan yang terjadi serta mampu melakukan penyesuaian yang diperlukan seperti misalnya yang menyangkut pola kerja, cara berpikir, cara bertindak, pola perilaku dan dalam hal kemampuan teknikal.⁴⁸

⁴⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,

Dibidang sosial budaya salah satu contoh pergeseran nilai ialah pandangan tentang peranan wanita. Jika di banyak masyarakat ter- dapat pandangan bahwa peranan wanita terbatas pada mengurus rumah tangga, dewasa ini pandangan tersebut dapat dikatakan sudah banyak berubah. Dengan pergeseran nilai tersebut yang terjadi dewasa ini ialah bahwa kehadiran wanita karier profesional sudah dipandang sebagai hal yang biasa. Alasan terjadinya pergeseran nilai itu pun dapat beraneka ragam. Misalnya karena tekanan ekonomi. Artinya seorang ibu rumah tangga harus turut berperan sebagai pencari nafkah karena penghasilan suami yang kurang mencukupi untuk menjamin tingkat kehidupan yang layak. Alasan lain, yang mungkin lebih kuat, ialah karena makin banyaknya wanita yang berhasil menempuh berbagai jenjang pendidikan formal yang, apabila tidak dimanfaatkan melalui kehidupan berkarya, dianggap mubazir. Terdapat satu faktor penting lainnya, yaitu bahwa tidak berlakunya lagi persepsi yang mengatakan bahwa wanita tidak cocok atau tidak tepat untuk kegiatan-kegiatan tertentu seperti kegiatan manajerial dan pengambilan keputusan. Faktor pembatas hanya terlihat pada sifat wanita yang kodrati.

Ketiga: Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Tidak sedikit masyarakat yang menganut nilai-nilai diskriminatif terhadap pan warganya, termasuk dalam hal memperoleh pekerjaan. Artinya, masih ada masyarakat di mana terdapat perbedaan hak dalam perolehan pekerjaan, misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria lainnya. Jika ada organisasi yang secara

resmi menganut kebijaksanaan demikian, tentu hal demikian tidak dapat dibenarkan, baik secara moral maupun secara administratif. Bagian yang mengelola sumber daya manusia harus peka terhadap situasi demikian. Kepekaan tersebut harus menjamin bahwa tidak seorang pun dalam organisasi yang mengalami perlakuan yang sifatnya diskriminatif, apapun alasan dan kriterianya karena semua anggota organisasi dan warga negara mempunyai hak yang sama memperoleh pekerjaan. Juga hak yang sama memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan dalam rangka usaha seseorang meniti karier di bidang profesi dan pekerjaan yang ditekuninya, asal saja semua syarat yang secara obyektif dan rasional terpenuhi.

Keempat: Kemungkinan perpindahan pegawai. Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu terjadi, baik pada tingkat manajerial, profesional bahkan juga pada tingkat teknis operasional. Berarti selalu ada pegawai yang berhenti bekerja pada suatu organisasi dan pindah ke organisasi yang lain, apapun alasan yang menjadi penyebab terjadinya perpindahan tersebut. Kenyataan ini merupakan tantangan bagi bagian pengelola sumber daya manusia, karena:

- a. Perpindahan pegawai pasti selalu terjadi dengan frekuensi atau intensitas yang tidak seragam.
- b. Mobilitas pegawai tersebut sukar diramalkan sebelumnya.
- c. Lowongan yang timbul karena perpindahan pegawai perlu diisi baik melalui promosi dari dalam maupun melalui rekrutmen pegawai baru.

Dalam hubungan ini yang sangat menarik dan perlu untuk diperhatikan ialah bahwa perpindahan

pegawai justru bisa terjadi karena suatu program pelatihan dan pengembangan yang berhasil baik. Artinya, berkat penyelenggaraan suatu program pelatihan dan pengembangan, para pejabat dan atau pegawai memiliki penge- tabuan, keterampilan dan kemampuan baru yang menimbulkan ke- sempatan bagi mereka pindah kerja yang semakin terbuka lebar karena ada organisasi lain yang ingin memanfaatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan baru itu.

Dengan berbagai faktor motivasional ekstrinsik sebagai iming- iming, terjadilah mobilitas tersebut. Bahkan istilah "pembajakan" sering digunakan untuk menggambarkan mobilitas tersebut, yang sering menjadi topik pembicaraan hangat di kalangan bisnis, misalnya, yang ada kalanya disoroti dari segi loyalitas, etika dan moralitas. Yang jelas ialah bahwa mobilitas pegawai merupakan kenyataan. Karena itu yang diperlukan ialah usaha yang sistematis dan programatis untuk mengatasi dampaknya bagi organisasi.⁴⁹

6. Penilaian Pelaksanaan Program.

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:

- a. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas,

⁴⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), h.185

- b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian yang, untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi berperilaku.

Dengan demikian jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut:

- a. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolak ukur yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
- b. Suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang tepat diselenggarakan.
- c. Pelaksanaan ujian pasca pelatihan dan pengembangan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.
- d. Tindak lanjut yang berkesinambungan. Salah satu tolak ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan dan pengembangan ialah apabila transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan. Hal ini sangat penting

mendapat perhatian karena memang benar bahwa hasil suatu program pelatihan dan, terutama, pengembangan tidak selalu terlihat dengan segera.

Dari pembahasan tentang pelatihan dan pengembangan di muka terlihat bahwa dengan proses seleksi dan program pengenalan yang sangat teliti sekali pun, para pekerja baru kemungkinan besar memerlukan pelatihan tambahan karena pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta sikap mereka bisa saja dipandang masih kurang memadai dibandingkan dengan tuntutan tugas yang harus dikerjakannya. Belum kalau dikaitkan dengan perlunya penyiapan para pegawai untuk tugas-tugas di masa depan yang menuntut penyelenggaraan kegiatan pengembangan sumber daya manusia, baik karena tuntutan dan tantangan internal maupun eksternal.

Tambahan pula karena investasi yang dibuat oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil dalam bentuk biaya, tenaga dan waktu perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, dengan sasaran yang jelas, isi program yang paling sesuai dengan kebutuhan, penerapan prinsip-prinsip belajar yang paling relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang obyektif, tidak hanya dilihat dari sudut teknikal, akan tetapi juga dengan transformasi perilaku dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan yang telah diselenggarakan.

Jelaslah agar tenaga kerja benar-benar merupakan sumber daya yang ampuh dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi,

salah satu aspek yang amat penting dalam keseluruhan proses pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangannya.



DAFTAR RUJUKAN

- Agama Departemen , *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta: Depag RI, 2010.
- Badriyah Mila, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV.Pustaka Setia, 2015.
- Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Chotima Chusnul dan Khoirun Nisa, *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet*, Relawan Jurnal Indonesia, Vol 2 No 1, 2019.
- Dedik Tri Istiantara, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Dosen Politeknik Perkerataapian Indonesia*, Jurnal Perkerataapian Indonesia Volume III Nomor 2, Madiun 2019.
- Denok Sunarsi, *Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi Dalam Menyongsong Revolusi 4.0*, Jurnal Ilmiah MEA,3(1),221-223. Pamulang 2019.
- Ekawati Fitriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPIT*, Jurnal ISEMA Volume III Nomor 2, Bandung 2018.
- Fajar Antariksa Walid, *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu*. Jurnal pendidikan dan pembelajaran dasar, Vol 10 No 1, Desember 2017.
- Fatoni Abdurahmat, *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Renika, 2009.

- Fauziyah Lilis, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *wawancara* 3 april 2023.
- Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Jaya Purnama Basuki, *Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol 12, No 2, Oktober 2016.
- Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Prenhallindo, 2001.
- Kardoso Gomes Faustiono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Yogyakarta: CV Andi Diffset, 2003.
- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Mondy Wayne, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Musthofa Zainul, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang*, *Urwatul Wutsqo* Vol 5 No 1, 2016.
- Naufal, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *wawancara* 3 april 2023.
- Nur Asafu Afif, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Plus Melati Samarinda*, *jurnal keislaman dan kemasyarakatan*, Vol 2, NO 1, 2018.
- Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2020
- P. Siagian Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta 2020.

- Putra Ahmad, Kepala Tata Usaha MAN 2 Bandar Lampung, wawancara 3 april 2023
- Riadi Slamet, dkk, *Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Mataram*, jurnal praktisi administrasi pendidikan, Vol 04, No 1, Januari 2020.
- Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Sudaryo Yoyo, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, Yogyakarta: Anggota IKAPI, 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, R & D*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sunyoto Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Caps, 2012
- Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Udaya Kadarman Jusuf, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Prenhallindo, 2001.
- Syamsurizal, *Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jurnal Warta Edisi:49, Medan 2016.