

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PENDIDIKAN

Oleh

Hartoyo, M.Pd., M.T.

Disampaikan pada Pelatihan Peningkatan Kemampuan Tenaga Perencana Akademik bagi Dosen STTA Yogyakarta pada Tanggal 1 Agustus 2008 di P3AI UNY

A. Pengertian dan Tujuan

Banyak terdapat pengertian tentang pengembangan SDM dikemukakan oleh para pakar manajemen antara lain:

- (1) *The activities undertaken to attract, developed, motivate, and maintain a high performing workforce within organisation* (Werther, 1993)
- (2) Pengembangan sumberdaya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat (Flippo dalam Handoko, 1998)

Jadi Pengembangan SDM pendidikan adalah proses penggunaan sumber daya manusia yang kompeten, mulai dari rekrutmen, seleksi, pengangkatan, pengembangan, sampai dengan penghargaan, serta kegiatan-kegiatan terkait lainnya untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia tersebut adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan komitmen tenaga kerja (pendidik dan tenaga kependidikan), sehingga visi dan misi lembaga pendidikan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

B. Manfaat Pengembangan SDM

Dikaitkan dengan lima fungsi manajemen, program pengembangan SDM yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi antara lain:

- (1) dengan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi yang baik dapat memperoleh tenaga kerja yang produktif
- (2) fungsi pengembangan staf membantu individu, kelompok, dan organisasi menjadi lebih efektif
- (3) program insentif yang besar terbukti dapat membawa dampak positif pada organisasi
- (4) lingkungan kerja yang aman dan sehat cenderung meningkatkan produktivitas
- (5) hubungan pekerja-manajemen yang efektif membawa hasil yang lebih baik bagi organisasi

C. Proses Pengembangan SDM

Beberapa kegiatan dalam pengembangan SDM antara lain: (1) perencanaan pengembangan, (2) rekrutment, (3) pemilihan, (4) pelatihan dan pengembangan, (5) pengupahan, (6) penilaian kinerja. Proses pengembangan SDM digambarkan pada Diagram 1.

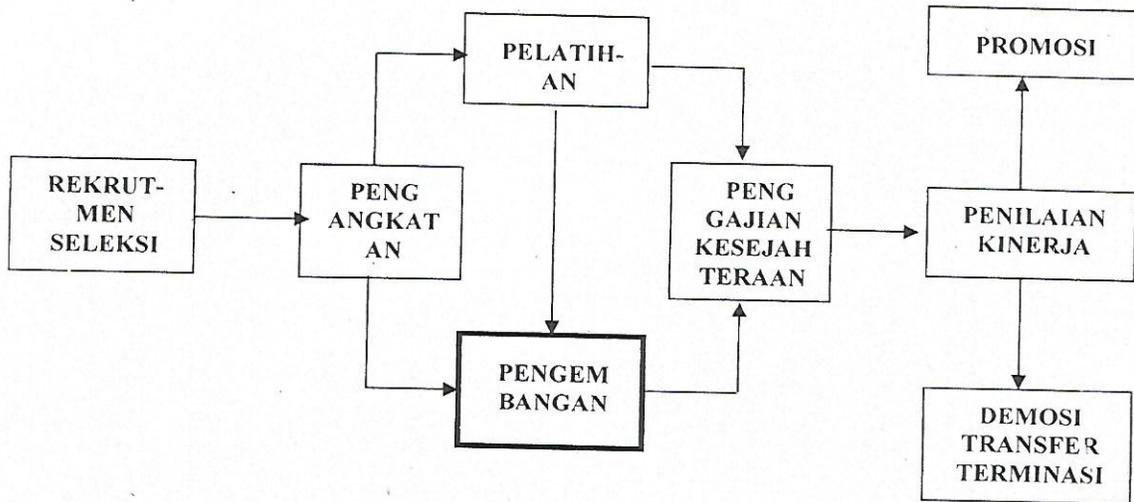


Diagram 1. Proses Pengembangan SDM

Dalam pengembangan SDM terdapat banyak unsur yang saling berpengaruh satu dengan lainnya. aspek-aspek tersebut antara lain: (1) budaya organisasi, (2) strategi, (3) serikat pekerja, (4) perbedaan individu, (5) sosial budaya, (6) kebijakan politik dan Pemerintah, (7) keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan, dan (8) keadaan dan perubahan teknologi. Hubungan antar unsur dan tahap pengembangan digambarkan pada Model Pengembangan SDM Diagram 2.

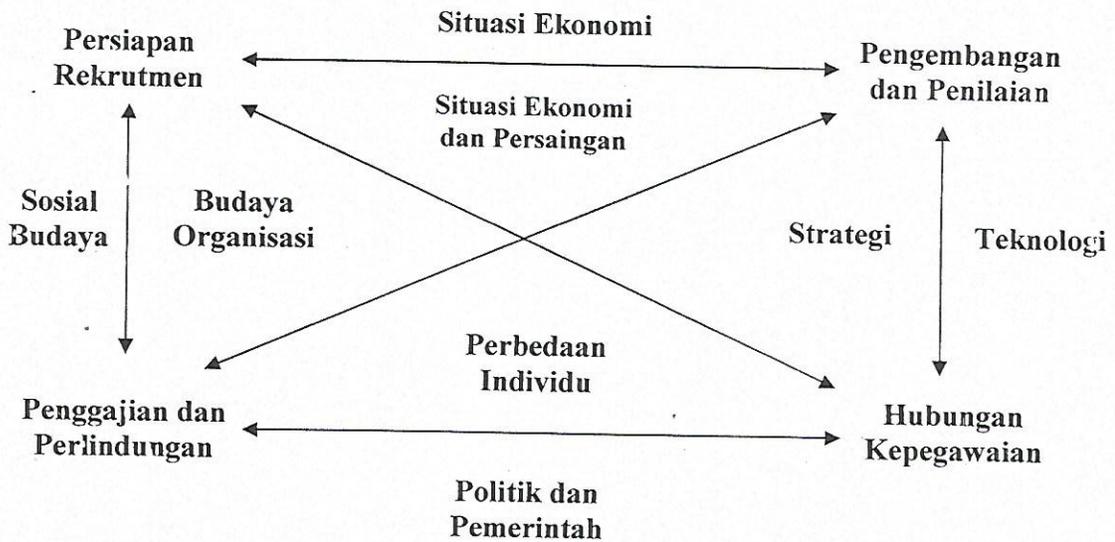


Diagram 2. Model Pengembangan SDM

1. Perencanaan Pengembangan

Organisasi sekolah selain harus mencukupi kebutuhan fisik, sarana prasarana bangunan, peralatan perkantoran, juga harus merencanakan kebutuhan SDM untuk melaksanakan program-programnya. Perencanaan SDM mencakup identifikasi

kebutuhan staf, peramalan kebutuhan personil, untuk melaksanakan misi organisasi. Perencanaan mencakup tiga hal yaitu analisa pekerjaan (job analisis), peramalan kebutuhan tenaga (supply and demand) dan landasan legal

a. Job Analisis

Analisis jabatan adalah pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi yang dilakukan secara sistematis tentang tugas-tugas dalam organisasi. Jadi job analisis ini adalah usaha untuk mencari tahu adanya pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas, tanggung jawab, dan standar kinerja.

Informasi yang didapat dari analisis jabatan tersebut digunakan sebagai landasan untuk menyesuaikan dengan petugas dan untuk mengetahui beban kerja yang dilakukan, melihat, dan kemungkinan-kemungkinan terjadinya hambatan, serta sebagai landasan manajemen pengembangan sumber daya selanjutnya. Werther (1993) menyatakan bahwa informasi dari analisis jabatan digunakan untuk: mencocokkan pekerjaan dengan petugas, mengetahui beban kerja riil, mengantisipasi hambatan-hambatan kerja, dan sebagai landasan keseluruhan pengembangan SDM.

b. Teknik Job Analisis

Pelaksanaan job analisis dapat dilakukan dalam tiga langkah yaitu: (1) mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis, (2) menentukan teknik pengumpulan informasi, dan (3) menggunakan kuesioner.

2. Identifikasi jabatan yang akan dianalisis

Identifikasi jabatan dapat dilihat dari struktur organisasi yang dimiliki oleh setiap lembaga. Semakin besar suatu lembaga tentu semakin banyak struktur yang ada. Semua unsur yang ada dalam struktur organisasi tersebut perlu diidentifikasi mulai dari level pimpinan sampai dengan level terendah.

3. Menentukan teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai teknik seperti: (1) kuesioner, (2) interview, (3) observasi, (4) *panel expert*, (5) *employee logs*. Ahli analisis jabatan harus memilih dengan mempertimbangkan karakter pekerjaan, keterbatasan waktu, dan biaya yang tersedia.

(1) Kuesioner

Pertanyaan-pertanyaan disusun dalam sebuah daftar secara sistematis berisi informasi yang akurat tentang: jenis tugas, rincian, tanggung jawab, karakteristik petugas yang dibutuhkan untuk melakukannya, kondisi kerja, ciri kesehatan dan keselamatan kerja, standar kinerja, dan lainnya. Teknik kuesioner sering digunakan karena praktis dan cepat dan dapat mencakup informasi beberapa tugas sekaligus.

(2) Interview

Melakukan dialog secara langsung dengan pegawai tentang aspek-aspek tersebut di atas (1). Teknik interview membutuhkan keahlian dan kepiawaian pelaksana interview dan membutuhkan waktu yang panjang karena sering kali harus mewawancarai banyak pegawai. Agar hasil wawancara bisa akurat perlu dibuatkan pedoman wawancara dan akan lebih baik kalau menggunakan alat bantu perekam suara sehingga hasilnya bisa diulang dan dianalisis kembali secara menyeluruh.

(3) Observasi

Pengumpul data dengan mengadakan pengamatan langsung di tempat kerja untuk melihat kegiatan dilaksanakan. Cara ini sangat baik untuk pekerjaan yang kegiatannya dapat diamati, misalnya assembling mobil dalam pabrik diamati sebab semua perilaku kerja dapat diamati secara jelas. Tetapi untuk pekerjaan programmer komputer misalnya, mungkin sulit untuk memperoleh hasil akurat karena pekerjaan programmer banyak menggunakan aktifitas mental yang tidak dapat diamati secara langsung.

(4) Panel Expert

Yaitu diskusi antar para ahli yang berkaitan dengan pekerjaan yang dianalisis. Para manajer, supervisor, teknisi, dan praktisi di suatu lembaga atau perusahaan merupakan orang-orang yang diasumsikan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam pekerjaan yang di analisis. Jika diperlukan dapat pula mengundang pakar/akademisi untuk berdiskusi.

(5) Employ Logs

Pengumpulan data berdasarkan catatan harian yang dilakukan oleh petugas/pekerja yang diminta untuk mencatat semua kegiatan yang dilakukan setiap hari dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, dan lain-lainnya.

4. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu proses dalam pengembangan sumberdaya manusia dengan tujuan memilih dan menetapkan personil/staff untuk suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Rekrutmen dapat dilakukan melalui tiga cara: (1) *internal source*, (2) *external source*, dan (3) *internal versus external source*.

Proses seleksi melalui tahap-tahap sebagaimana digambarkan pada Diagram 3

D. Pendidikan dan Latihan

1. Pengertian

Pendidikan dan latihan adalah upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, komitmen, keterampilan, dan kemampuan pegawai sehingga pegawai dapat memperoleh kepuasan yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Setelah pegawai diterima melalui proses seleksi, seringkali tenaga kerja baru tersebut belum memiliki kinerja sesuai tuntutan produktivitas yang diharapkan sehingga perlu dilakukan pelatihan. Tuntutan kemajuan teknologi, perubahan strategi, perubahan lingkungan dan untuk menjaga kualitas kinerja pegawai yang sudah lamapun perlu untuk ditingkatkan melalui pelatihan. Beberapa alasan perlunya pelatihan dan pengembangan antara lain:

- (1) pegawai baru sering kali belum memiliki pemahaman secara benar cara melakukan pekerjaan
- (2) perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja serta peralatan dan teknologi serta peningkatan daya saing melalui peningkatan kualitas dan produktivitas pegawai
- (3) penyesuaian dengan tuntutan standar kerja yang ditetapkan oleh lembaga atau asosiasi profesi.

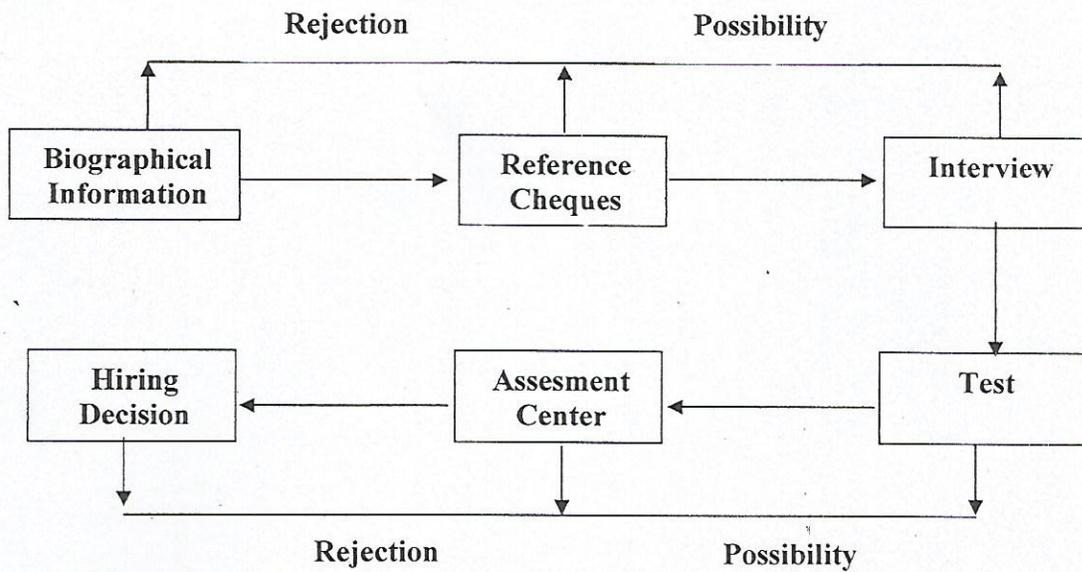


Diagram 3. Langkah dalam Proses Seleksi SDM

2. Keuntungan pelatihan bagi lembaga

- (1) memperbaiki keterampilan dan kemampuan semua level organisasi
- (2) memperbaiki moral tenaga kerja
- (3) membantu pegawai mengidentifikasi tujuan organisasi
- (4) membantu menciptakan citra lembaga
- (5) meningkatkan keotentikan, kebenaran, dan kejujuran
- (6) memperbaiki hubungan unsur organisasi
- (7) membantu menyiapkan pedoman kerja
- (8) meningkatkan pemahaman terhadap kebijakan lembaga
- (9) menginformasikan kebutuhan masa depan lembaga
- (10) meningkatkan proses pengambilan kebijakan dan membantu memecahkan masalah
- (11) mengembangkan promosi dari dalam lembaga
- (12) pengembangan motivasi, kepemimpinan, loyalitas, sikap yang lebih baik yang ditampilkan oleh staf/pegawai yang berhasil
- (13) meningkatkan produktivitas
- (14) mengembangkan rasa tanggung jawab pada lembaga
- (15) menciptakan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi
- (16) membantu penyesuaian diri pegawai dengan lembaga
- (17) membantu mencegah terjadinya konflik yang merugikan lembaga

3. Keuntungan pelatihan bagi pegawai

- (1) membantu dan mendorong pengembangan diri sendiri dan menguatkan keyakinan diri
- (2) membantu individu menghadapi stress, ketegangan, frustrasi, dan konflik
- (3) menambah pengetahuan, kepemimpinan, dan keterampilan individu dalam berkomunikasi dan bersikap
- (4) meningkatkan kepuasan kerja
- (5) memberikan kesempatan mengembangkan masa depan individu

- (6) meningkatkan kepuasan kepada pelatih dan peserta
- (7) memfasilitasi dan meningkatkan keinginan belajar
- (8) menghilangkan ketakutan dan mencoba tugas baru

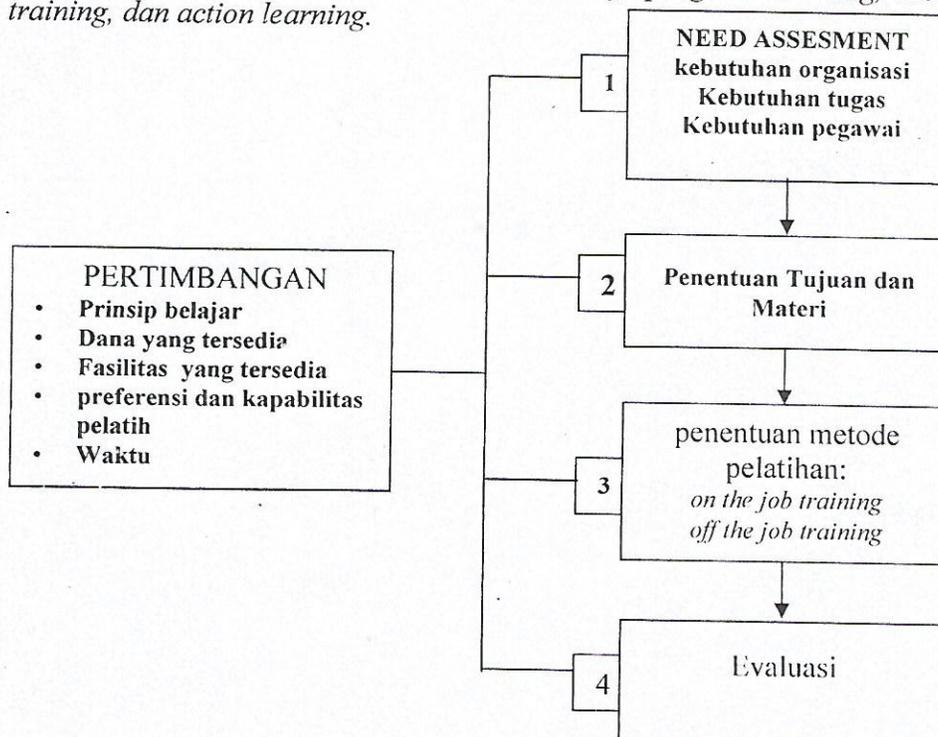
4. Keuntungan dalam hubungan kelompok kerja

- (1) meningkatkan kualitas komunikasi antar kelompok kerja
- (2) memberi bantuan orientasi bagi pegawai pada tugas baru atau promosi
- (3) memberkan informasi secara adil tentang kebijakan lembaga, pemerintah, dan masyarakat
- (4) meningkatkan kemampuan berkomunikasi
- (5) meningkatkan dan memperbaiki kerjasama
- (6) menjadikan perusahaan menjadi tempat aman dan nyaman sebagai pilihan kerja dan hidup.

5. Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan

Pelatihan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Seorang pengembang *human resources development* perlu membuat langkah-langkah strategis yaitu: (1) melakukan *need assesment* (kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas, kebutuhan pegawai); (2) merumuskan tujuan dan materi pelatihan, (3) memilih metode pelatihan yang sesuai, dan (4) melakukan evaluasi pelatihan yang dilakukan. Selain itu beberapa hal perlu dipertimbangkan sebelum pelaksanaan yaitu: (1) pelatihan harus sesuai dengan prinsip belajar yaitu: (a) *participation*, (b) *repetition*, (c) *relevance*, (d) *transference*, dan (e) *feedback*; (2) ketersediaan dana; (3) fasilitas yang ada; (4) preferensi dan kapabilitas pelatih; dan (4) waktu yang tepat (Diagram 4)

Berdasarkan tempat dan model pelaksanaannya, pelatihan dapat dilakukan dengan model *On the Job Training* atau *Off the Job Training*. Model *On the Job Training* adalah pelatihan yang diselenggarakan di dalam lembaga sendiri dan biasanya pelatih-pelatihnya juga berasal dari lembaga sendiri yang telah memiliki pengalaman dan keahlian dalam pekerjaannya. Jenis-jenis kegiatan yang dilakukan bisa berbentuk *Job instruction Training*, *Coaching*, *Job Rotation*, atau *Apprenticeship*. Sedangkan Model *Off the Job Training* adalah pelatihan yang dilakukan dengan mengikutkan mengirimkan peserta mengikuti pelatihan di luar lembaganya. Bentuk-bentuk kegiatannya dapat berupa: *lecture*, *video presentation*, *simulation*, *role playing*, *case study*, *self study*, *program learning*, *laboratorium training*, dan *action learning*.



Dalam pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan evaluasi, yang dapat dilihat dari beberapa dimensi yaitu reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, pengetahuan yang didapat dari pelatihan, perubahan sikap kerja setelah pelatihan, dan perbaikan organisasi.

Referensi

- Bishop J. L. 1976. *Staff Development and Instructional Improvement*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Calhoun, C.C. dan Finch, V.A. 1982. *Vocational Education Concept and Operations*. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.
- Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar Menengah Depdiknas. 2006. *Analisis Kebutuhan Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah Menengah Kejuruan*.
- Finlay, I., Niven, S., and Young, S. 1998. *Changing Vocational Education and Training (Eds)*. London & New York: Roundledge.
- Gasskov, V. 2000. *Managing Vocational Training Systems*. Geneva: International Labour Office.
- Gill, S.I., Fluitman, and Dar A. 2000. *Vocational Education and Training Reform*. Oxford : Oxford University Press.
- Handoko T. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Yogyakarta: BPFE.
- Lunenburg C. F. dan Ornstein C. A. 2000. *Educational Administration Concept and Practice. 3rd Edition*. Australia: Wadsworth.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Indonesia.
- Thompson, J.F. 1973. *Foundations of Vocational Education*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Undang-Undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional