



MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN



Disusun oleh:
Mahasiswa Pendidikan Ekonomi

SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2016

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dipanjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyusun modul ini dengan baik. Dalam modul ini dibahas mengenai majemen sumber daya manusia secara umum dan manajemen sumber daya manusia untuk tenaga pendidik dan kependidikan yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit serta pengembangan karir dan dekrutmen.

Modul ini disusun dengan tujuan untuk mendeskripsikan konsep serta implementasi manajemen sumber daya manusia. Di dalam modul ini terdapat uraian mengenai definisi, tujuan, urgensi, proses dan metode, kriteria serta kendala dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia.

Penulis sadar bahwa apa yang disusun dalam modul ini tidak lepas dari kekurangan oleh karena itu penulis mengharapakan pembaca untuk memberikan saran serta kritik yang dapat membangun. Kritik konstruktif dari pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan modul selanjutnya.

Akhir kata semoga modul ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian

Bandung, Oktober 2016

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
1.1 Tinjauan Pustaka	1
1.1.1 Pengertian Manajemen.....	1
1.1.2 Urgensi Manajemen dalam Pengelolaan Pendidikan.....	2
1.1.3 Efektifitas Manajemen dalam Lembaga Pendidikan.....	7
1.1.4 Perencanaan Sumberdaya Manusia sebagai bagian dari proses manajemen.....	8
1.1.5 Faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM.....	10
1.1.6 Langkah-langkah dalam perencanaan SDM	11
1.2 Pembahasan.....	17
1.2.1 Pentingnya Perencanaan dalam Sumber Daya Manusia yang bermutu.....	17
1.2.2 Hakikat Manajemen SDM Pendidikan dalam dunia pendidikan saat ini.....	18
1.2.3 Analisa terkait dengan Kualitas SDM Pendidikan di indonesia	21
1.3 Penutup.....	22
DAFTAR PUSTAKA	24
BAB II REKRUITMENT	26
2.1 Tinjauan Pustaka	26
2.1.1 Pengertian Rekrutmen.....	26
2.1.2 Sumber dan Metode Rekrutmen Pegawai	27
2.1.3 Sumber Internal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Internal.....	27
2.1.4 Sumber Eksternal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Eksternal	29
2.1.5 Tujuan dan Pentingnya Rekrutmen	32
2.1.6 Faktor-Faktor Organisasi	33

2.1.7 Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja	34
2.1.8 Faktor-Faktor Eksternal	35
2.2 Pembahasan.....	36
2.2.1 Sistem Rekrutmen dan Seleksi MSDM	36
2.2.2 Sistem Rekrutment MSDM Tenaga Pendidik	37
2.2.3 Penerimaan CPNS	40
2.2.4 Profesionalisme Guru melalui jalur Portofolio (PLPG)	41
2.2.5 Program Pelatihan Profesi Guru (PPG).....	42
2.3 Penutup.....	49
BAB III SELEKSI	52
3.1 Tinjauan Pustaka	52
3.1.1 Pengertian Seleksi	52
3.1.2 Tujuan Seleksi.....	53
3.1.3 Urgensi Seleksi	53
3.1.4 Proses Seleksi.....	54
3.1.5 Metode Seleksi.....	66
3.1.6 Kriteria Seleksi.....	73
3.1.7 Kendala Proses Seleksi	75
3.1.8 Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia	75
3.1.9 Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Finlandia.....	76
3.2 Pembahasan.....	77
3.2.1 Pembahasan Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia.....	77
3.2.2 Pembahasan Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan di Finlandia.....	94
3.2.3 Implementasi Proses Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Indonesia	96
3.3 Penutup.....	98

DAFTAR PUSTAKA	100
BAB IV ORIENTASI	102
4.1 Kajian Pustaka.....	102
4.1.1 Pengertian Orientasi	102
4.1.2 Tujuan Orientasi	104
4.1.3 Urgensi Orientasi.....	105
4.1.4 Tahapan Orientasi.....	106
4.1.5 Teknik Orientasi	108
4.1.6 Materi-Materi Orientasi.....	109
4.1.7 Jenis-Jenis Orientasi	110
4.1.8 Kelebihan Orientasi	112
4.1.9 Kelemahan Orientasi	113
4.1.10 Kendala Proses Orientasi	113
4.1.11 Proses Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia	114
4.2 Pembahasan.....	116
4.2.1 Pembahasan Proses Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia.....	116
4.2.2 Proses Orientasi CPNS	118
4.2.3 Kurikulum Dalam Proses Orientasi.....	121
4.3 Penutup.....	127
DAFTAR PUSTAKA	129
BAB V PELATIHAN	131
5.1 Kajian Pustaka.....	131
5.1.1 Definisi Pelatihan (Training).....	131
5.1.2 Tujuan Pelatihan (Training)	132
5.1.3 Urgensi Pelatihan (Training).....	133
5.1.4 Jenis Pelatihan (Training).....	134
5.1.5 Proses Pelatihan (Training).....	135
5.1.6 Metode dan Teknik Pelatihan (Training).....	147

5.1.7 Efektivitas Biaya Pelatihan	151
5.1.8 Pelatihan Lintas Budaya	152
5.2 Pembahasan.....	153
5.2.1 Proses Pelatihan (Training) Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan	153
5.2.2 Proses Pelatihan (Training) Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan pada Tenaga Pendidik di Indonesia	156
5.3 Penutup.....	170
DAFTAR PUSTAKA	172
BAB VI MANAJEMEN KINERJA.....	173
6.1 Kajian Pustaka.....	173
6.1.1 Pengertian Manajemen Penilaian Kinerja	173
6.1.2 Tujuan Manajemen Penilaian Kinerja	174
6.1.3 Urgensi Manajemen Penilaian Kinerja.....	175
6.1.4 Kriteria Manajemen Kinerja.....	176
6.1.5 Proses Manajemen Penilaian Kinerja.....	177
6.1.6 Metode Manajemen Penilaian Kinerja	180
6.1.7 Faktor-Faktor yang Dapat Mengubah Penilaian Kinerja.....	182
6.1.8 Kendala Manajemen Penilaian Kinerja	185
6.1.9 Membuat Sistem Manajemen Penilaian Kinerja Lebih Efektif.....	186
6.2 Pembahasan.....	190
6.2.1 Pembahasan Proses Penilaian Kinerja Guru di Indonesia	190
6.3 Penutup.....	224
DAFTAR PUSTAKA	226
BAB VII KOMPENSASI DAN BENEFIT	228
7.1 Tinjauan Pustaka	228
7.1.1 Pengertian dan Urgensi Kompensasi	228
7.1.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi	229
7.1.3 Filosofi Kompensasi	233

7.1.4 Jenis Kompensasi	234
7.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi outcome kompensasi	237
7.1.6 Metode Penentuan Kompensasi	240
7.1.7 Hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Rancangan Kompensasi.....	241
7.1.8 Peran Pemerintah dalam Penentuan Kompensasi	244
7.1.9 Pengertian Benefit.....	246
7.1.10 Urgensi Penggunaan Benefit dalam HR Strategy	248
7.1.11 Tujuan dan Prinsip Benefit.....	250
7.1.12 Jenis Benefit	250
7.2 Pembahasan.....	257
7.2.1 Kompensasi dan Benefit Guru PNS di Indonesia	257
7.2.2 Kompensasi dan Benefit Guru Non-PNS.....	271
7.2.3 Kompensasi dan Benefit Tenaga Kependidikan	274
7.2.4 Kompensasi dan Benefit di Negara Jepang.....	275
7.2.5 Perbandingan gaji Indonesia dengan Negara ASEAN lainnya	277
7.2.7 Perbandingan Gaji Guru dengan Negara Lain	278
7.3 Penutup.....	282
DAFTAR PUSTAKA	283
BAB VIII PENGEMBANGAN KARIR DAN DEKRUITMENT	285
8.1 Tinjauan Pustaka	285
8.1.1 Konsep Pengembangan Karir.....	285
8.1.2 Tahapan Pengembangan Karir	289
8.1.3 Pengembangan Karir: Nilai untuk Organisasi.....	291
8.1.4 Pengembangan Karir: Nilai untuk Individu	292
8.1.5 Faktor-faktor Pengembangan Karir.....	293
8.1.6 Langkah-langkah Pengembangan Karir	294
8.1.7 Pilihan Karir dan Preferensi	295
8.1.8 Konsep Decruitment	296
8.1.9 Opsi-opsi Decruitment	298

8.1.10 Decruitment di PT. Taspen (Persero).....	298
8.1.11 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Decruitment	304
8.2 Pembahasan.....	306
8.2.1 Pengembangan Karir Guru.....	306
8.2.2 Decruitment.....	307
8.2.3 Implementasi Pengembangan Karir dalam Pendidikan (Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah)	308
8.2.4 Pengembangan Karir Guru sebagai Pembantu Kepala Sekolah	315
8.3 Penutup.....	320
DAFTAR PUSTAKA	322

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Formulir Aplikasi.....	57
Tabel 3.2 Alur Penerimaan CPNS Online	84
Tabel 5.1 Jenis Biaya Pelatihan dan Cara Untuk Menekan Biaya.....	151
Tabel 5.2 Jenis Pelatihan.....	153
Tabel 7.1 Jenis-jenis Tunjangan	255
Tabel 7.2 Gaji Guru PNS	259
Tabel 7.3 Tunjangan Umum Bagi Pegawai Negeri Sipil.....	274
Tabel 7.4 Tunjangan Jabatan Struktural	274
Tabel 7.5 Salari Gaji di Jepang	275
Tabel 7.6 Gaji Guru di Negara Lain	279
Tabel 7.7 Gaji Guru di Negara Maju	281
Tabel 8.1 Jenjang Karir.....	317

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3 1 Proses Seleksi.....	55
Gambar 3.2 Alur Penerimaan Cpns Online	84
Gambar 5 1 Traditional Model Of Instructional Design	136
Gambar 5.2 Rapid Model Of Instructional Design	137
Gambar 5.3 Proses Pelatihan	137
Gambar 5.4 Alur Pengembangan Guru Pembelajar.....	159
Gambar 5.5 Skema Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar.....	162
Gambar 5.6 Mekanisme Pelaksanaan Program Pelatihan/Pendampingan Guru Sasaran Kurikulum 2013	165
Gambar 6.1 Proses Penilaian Kinerja	178
Gambar 6.2 Faktor-Faktor Yang Dapat Mengubah Penilaian Kinerja	183
Gambar 6.3 Membuat Sistem Manajemen Penilaian Kinerja Lebih Efektif	186
Gambar 6.4 Rapat Penilaian Kinerja.....	189
Gambar 6.5 Alur Kinerja, Motivasi Dan Abilitas Guru.....	224
Gambar 7.1 Kontinum Filosofi Kompensasi	233
Gambar 7.2 Variabel Yang Mempengaruhi Outcome Kompensasi	238
Gambar 7.3 Combining Compensation Package Elements	246
Gambar 8.1 Profesi Guru	307

BAB I

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1 Pengertian Manajemen

Perkembangan dinamis aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: management dengan kata kerja to manage, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau *“act of running and controlling a business”* (Oxford University, 2009). Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap (Stoner, 1995) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan. G.R. Terry sebagaimana dikutip (Hasibuan, 1996) memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. Sementara, (Hasibuan, 1995) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu system yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana system adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (social) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu (Kadarman, 1996).

Dengan demikian, manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumberdaya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien.

1.1.2 Urgensi Manajemen dalam Pengelolaan Pendidikan

Kepekaan melihat kondisi global yang bergulir dan peluang masa depan menjadi modal utama untuk mengadakan perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Modal ini akan dapat menjadi pijakan yang kuat untuk mengembangkan pendidikan. Pada titik inilah diperlukan berbagai komitmen untuk perbaikan kualitas. Ketika melihat peluang, dan peluang itu dijadikan modal, kemudian modal menjadi pijakan untuk mengembangkan pendidikan yang disertai komitmen yang tinggi, maka secara otomatis akan terjadi sebuah efek domino (positif) dalam pengelolaan organisasi, strategi, SDM, pendidikan dan pengajaran, biaya, serta marketing pendidikan.

Untuk menuju point education change (perubahan pendidikan) secara menyeluruh, maka manajemen pendidikan adalah hal yang harus diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan out-put yang diinginkan. Walaupun masih terdapat institusi pendidikan yang belum memiliki manajemen yang bagus dalam pengelolaan pendidikannya. Manajemen yang digunakan masih konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan zaman dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Jika manajemen pendidikan sudah tertata dengan baik dan membumi, niscaya tidak akan lagi terdengar tentang pelayanan sekolah yang buruk, minimnya profesionalisme tenaga pengajar, sarana-prasarana tidak memadai, pungutan liar, hingga kekerasan dalam pendidikan. Manajemen dalam sebuah organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: planning, organizing, actuating, dan controlling dalam penggunaan sumberdaya organisasi. Karena itulah, aplikasi manajemen organisasi hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi yang bersangkutan.

1. Planning

Satu-satunya hal yang pasti di masa depan dari organisasi apapun termasuk lembaga pendidikan adalah perubahan, dan perencanaan penting untuk menjembatani masa kini dan masa depan yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan (Mondy, R.W. and Premeaux, 1995). Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (David, 2004)

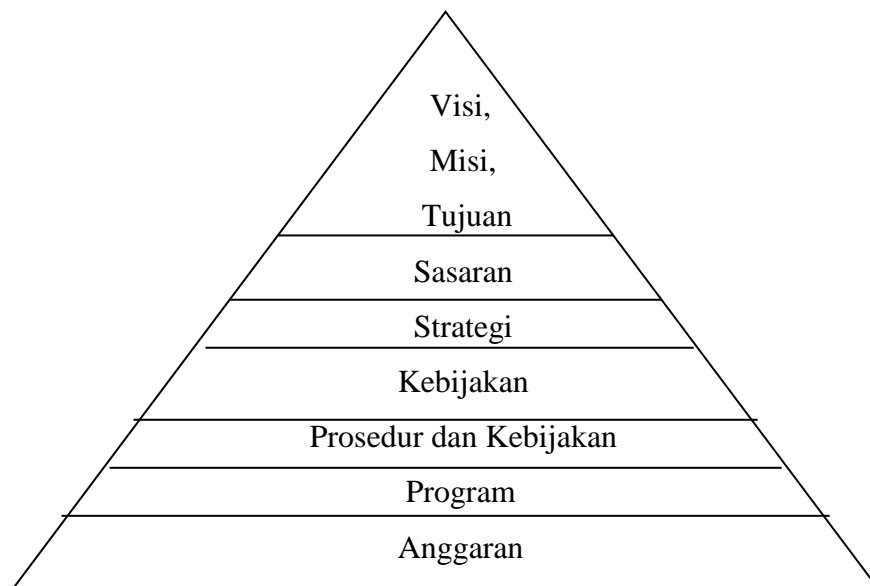
Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson bahwa: *“The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change”* (Johnson, 1973). Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Rusyan ada beberapa hal yang penting dilaksanakan terus menerus dalam manajemen pendidikan sebagai implementasi perencanaan, diantaranya:

- Merinci tujuan dan menerangkan kepada setiap pegawai/personil lembaga pendidikan.
- Menerangkan atau menjelaskan mengapa unit organisasi diadakan.

- Menentukan tugas dan fungsi, mengadakan pembagian dan pengelompokan tugas terhadap masing-masing personil.
- Menetapkan kebijaksanaan umum, metode, prosedur dan petunjuk pelaksanaan lainnya.
- Mempersiapkan uraian jabatan dan merumuskan rencana/sekala pengkajian.
- Memilih para staf (pelaksana), administrator dan melakukan pengawasan.
- Merumuskan jadwal pelaksanaan, pembakuan hasil kerja (kinerja), pola pengisian staf dan formulir laporan pengajuan.
- Menentukan keperluan tenaga kerja, biaya (uang) material dan tempat.
- Menyiapkan anggaran dan mengamankan dana.
- Menghemat ruangan dan alat-alat perlengkapan. (Rusyan, 1992)



Sumber: (Kadarman, 1996)

GAMBAR 1 1 Hirarki Rencana

2. Organizing

Tujuan pengorganisasian adalah mencapai usaha terkoordinasi dengan menerapkan tugas dan hubungan wewenang. Pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan

aktivitas-aktivitas tersebut (Hasibuan, 1995). Pengorganisasian fungsi manajemen dapat dilihat terdiri dari tiga aktivitas berurutan: membagi-bagi tugas menjadi pekerjaan yang lebih sempit (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departementalisasi), dan mendelegasikan wewenang (David, 2004)

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan. Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang harus terorganisir secara rapih dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa/member, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya.

Sutisna mengemukakan bahwa organisasi yang baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan, dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan (Sutisna, 1985). Dalam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakan-akan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: 1) Menyusun struktur kelembagaan, 2) Mengembangkan prosedur yang berlaku, 3) Menentukan persyaratan bagi instruktur dan karyawan yang diterima, 4) Membagi sumber daya instruktur dan karyawan yang ada dalam pekerjaan.

3. Actuating

Dalam pembahasan fungsi pengarahan, aspek kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Sehingga definisi fungsi pengarahan selalu dimulai dimulai dan dinilai cukup hanya dengan mendefinisikan kepemimpinan itu sendiri.

Menurut Kadarman, kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok (Kadarman, 1996). Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan, proses

atau fungsi yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Ketika pemimpin telah berhasil membawa organisasinya mencapai tujuannya, maka saat itu dapat dianalogikan bahwa ia telah berhasil menggerakkan organisasinya dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan pada gilirannya bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh-sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan. Soetopo dan Soemanto menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela (Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, 1982). Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan pimpinan harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Ada tiga keterampilan pokok yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1988) sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin yang berlaku umum bagi setiap pimpinan termasuk pimpinan lembaga pendidikan, yaitu:

- a. Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific tasks acquired from experiences, education and training.
- b. Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.

- c. Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall *organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*(Syafaruddi, 2015)

4. Controlling

Pengawasan sebagai suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam konteks pendidikan, Depdiknas mengistilahkan pengawasan sebagai pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

- a. Pengawasan yang dilakukan pimpinan dengan memfokuskan pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi para instruktur atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan.
- b. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan pimpinan hanya membantu.
- c. Pengawasan dalam bentuk saran yang efektif
- d. Pengawasan yang dilakukan secara periodik.

1.1.3 Efektifitas Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

Dalam ranah aktivitas, implementasi manajemen terhadap pengelolaan pendidikan haruslah berorientasi pada efektivitas terhadap segala aspek pendidikan baik dalam pertumbuhan, perkembangan, maupun keberkahan (dalam perspektif syariah). Berikut ini merupakan urgensi manajemen terhadap bidang manajemen pendidikan:

1. Manajemen Kurikulum

- a. Mengupayakan efektifitas perencanaan
- b. Mengupayakan efektifitas pengorganisasian dan koordinasi
- c. Mengupayakan efektifitas pelaksanaan
- d. Mengupayakan efektifitas pengendalian/pengawasan

2. Manajemen Personalia

Manajemen ini berkisar pada staff development (teacher development), meliputi:

- a. Training
- b. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- c. Inservice Education (Pendidikan Lanjutan)

3. Manajemen Siswa

- a. Penerimaan Siswa (Daya Tampung, Seleksi)
- b. Pembinaan Siswa (Pengelompokkan, Kenaikan Kelas, Penentuan Program, Ekskul)
- c. Pemberdayaan OSIS

4. Manajemen Keuangan

Dalam keuangan pengelolaan pendidikan, manajemen harus berlandaskan pada prinsip: efektivitas, efisiensi dan pemerataan .

5. Manajemen Lingkungan

Urgensi manajemen terhadap lingkungan pendidikan bertujuan dalam merangkul seluruh pihak terkait yang akan berpengaruh dalam segala kebijakan dan keberlangsungan pendidikan. Manajemen ini berupaya mewujudkan cooperation with Society dan stake holder identification.

1.1.4 Perencanaan Sumberdaya Manusia sebagai bagian dari proses manajemen

Beberapa pengertian perencanaan sumber daya manusia menurut beberapa ahli yaitu:

1. Menurut Soekidjo Notoatmodjo “Perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) adalah inti dari manajemen sumber daya manusia. Karena dengan adanya perencanaan maka kegiatan seleksi, pelatihan,

pengembangan, serta kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia lebih terarah” (Soekidjo, 1998).

2. Werther dan Davis (1989) membuat batasan “human resources planning (HRP):’ *systematically forecast an organization’s future demand for, and supplay of, employees.*’ Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan)” (Werther, Wlillian B, n.d.)
3. S.P. Siagian menyatakan “perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat” (Siagian, 2001)
4. Secara lebih sempit lagi Soekidjo Notoatmodjo menyatakan bahwa “perencanaan sumber daya manusia berarti mengetimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja dari suatu organisasi di waktu yang akan datang” (Soekidjo, 1998)
5. Husein Umar, menyimpulkan perencanaan tenaga kerja menurut Barry (1994) serta John dan Pauline (1998) sebagai “ suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu”. (Umar, 2001)
6. Menurut William Werther dan Keith Davis “ perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai(demand) dan ketersediaan (supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik” (Werther, Wlillian B, n.d.).
7. Menurut Torrington dan Tan Chwee huat “ perencanaan sumber daya manusia adalah merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang” (Danang, 2012)
8. Menurut Barry, John dan Pauline dalam Husein Umar, mengartikan perencanaan tenaga kerja sebagai “suatu cara untuk mencoba menetapkan

keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu”. (Umar, 2001)

1.1.5 Faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara drastis merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
 - c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
 - d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
 - e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

1.1.6 Langkah-langkah dalam perencanaan SDM

Perencanaan SDM meliputi beberapa langkah yang terdapat dalam Taliziduhu Ndraha, yaitu:

1. Menetapkan tujuan (objectives). Penetapan tujuan berarti meletakkan hubungan antara SDM masa depan dengan kebutuhan masa depan perusahaan.
2. Menyusun rencana organisasi. Pengembangan organisasi (organizational development, OD) mempengaruhi perencanaan SDM suatu organisasi.
3. Mengaudit SDM yang ada. Auditing adalah penelitian sistematis guna mencari, menghimpun dan menganalisis data yang berkaitan dengan produksi, produk, lapangan kerja, kompetisi, SDM, keterampilan, dan sebagainya, yang ada dalam jangka waktu tertentu.
4. Meramalkan kebutuhan akan SDM. Aspek yang diramalkan persis seperti aspek yang diaudit. Perbedaanannya ialah sasaran auditnya adalah SDM sebagaimana adanya, sedangkan sasaran peramalan adalah SDM yang dibutuhkan di masa depan. Jika keduanya dibandingkan, kemungkinan ada

kekurangan atau kelebihan. Dalam hubungan ini diperlukan tindak lanjut (butir 5 di bawah). Menurut Sikula dan McKenna, ada empat faktor peramalan:

- a. Volume produksi
 - b. Kondisi permintaan dan penawaran (pasar kerja)
 - c. Perencanaan karir
 - d. Perubahan teknologi
5. Merancang program pelaksanaan. Ini mencakup:
- a. Rekrutmen dan seleksi
 - b. Pelatihan pegawai
 - c. Pengembangan manajemen
 - d. Hubungan kerja
 - e. Kompensasi (Ndraha, 1995)

Danang Sunyoto menyatakan bahwa “melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif dilakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi dalam kondisi yang selalu berubah, serta mengembangkan aktivitas-aktivitas yang memuaskan terhadap kebutuhan ini (Danang, 2012). Perencanaan SDM yang efektif mencakup dua hal, yaitu:

1. Perencanaan Kepegawaian

Komponen kunci dari perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang akan dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan kepegawaian (employment planning) merupakan identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.

Untuk menyusun rencana kepegawaian, spesialis atau manajer sumber daya manusia memproyeksikan suplai dan permintaan terhadap sumber daya manusia. Rencana kemudian menentukan perbedaan antara permintaan dan suplai, apakah ada kelebihan atau kekurangan suplai, atau beberapa jumlah suplai sumber daya manusia yang akurat untuk tipe kepegawaian tertentu. Rencana kepegawaian terkait dengan rencana strategik organisasi.

2. Perencanaan Program

Perencanaan program (program planning) mengikuti penyusunan rencana kepegawaian. Perencanaan program penyangkut pemilihan alat sumber daya manusia yang paling efektif yang terpusat pada kelebihan maupun kekurangan sumber daya manusia. Perencanaan program meliputi pengkoordinasikan beragam program untuk memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda. Rencana program akan membantu manajer dalam mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perubahan relatif terhadap perolehan, penyebaran, dan pendayagunaan orang-orang.

Perencanaan mewajibkan para manajer maupun pakar sumber daya manusia untuk memahami di mana manajemen sumber daya manusia berlangsung. Analisis seperti ini menyertai penyusunan strategi organisasional yang merupakan tulang punggung dari perencanaan sumber daya manusia.

“Aktivitas sumber daya manusia dirancang untuk mencapai tujuan sumber daya manusia. Sesungguhnya perencanaan hanyalah salah satu aktivitas sumber daya manusia. Penyusunan program merupakan tahap paling kritis dari perencanaan sumber daya manusia. Terdapat tiga hal penting dalam membuat dan mengevaluasi program SDM (Danang, 2012) yaitu:

- a. Membuat program alternatif berdasarkan model sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b. Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan menurut empat kriteria, yakni kemungkinan untuk sukses, antisipasi besarnya biaya, kekayaan teknis tindakan, dan kemungkinan dampak tindakan terhadap bagian lain dari organisasi.
- c. Memutuskan untuk melaksanakan sepperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan sumber daya manusia seefektif mungkin.

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. “Tugas pokok daripada perencanaan penggunaan rasional sumber-sumber daya manusia adalah menjamin kesempatan kerja penuh bagi angkatan kerja sesuai dengan kebutuhan perekonomian nasional” Menurut Husein Umar “perencanaan ini dimaksudkan

agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan (Umar, 2001)”.
.

Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia menurut Umi Sukamti, terdapat dua tujuan yaitu:

Tujuan umum adalah untuk membantu organisasi agar supaya dapat menggunakan bakat manusia secara efektif untuk kepentingan pegawai secara pribadi maupun untuk kepentingan organisasi, selain ini, perencanaan sumber daya manusia yang efektif akan memperkecil pengeluaran-pengeluaran yang berkaitan dengan tingkatan pergantian pekerjaan maksudnya pegawai itu lepas atau tidak bekerja lagi dalam organisasi itu dan tingkat kebolosan yang berlebih-lebihan, produktivitas rendah, pasar kerja internal yang kurang efisien dan program latihan yang tidak produktif. (Umi, 1989)

Tujuan khusus dari perencanaan personalia menurut Schuler dan Youngblood adalah:

1. Pengurangan ongkos bagi keperluan personalia dengan cara membantu management untuk mengantisipasi dan memperbaiki kekurangan atau kelebihan dari sumber daya manusia sebelum masalah menjadi tidak teratasi atau menjadi mahal.
2. Mempersiapkan dasar yang lebih baik untuk rencana pengembangan pegawai agar dapat diperoleh manfaat optimum.
3. Memajukan keseluruhan proses perencanaan bisnis.
4. Memberi kesempatan kepada golongan wanita dan minoritas dalam merencanakan pertumbuhan mereka di masa yang akan datang dan mengidentifikasi keterampilan khusus agar yang dapat diperoleh.
5. Meningkatkan management sumber daya manusia di segala tingkatan dalam organisasi.
6. Mengusahakan alat untuk mengevaluasi pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternatif dari sumber daya manusia dan kebijakan-kebijakan. (Schuler, Randall S dan Youngblood, 1986)

Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat disimpulkan melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap menurut Sondang P. Siagian yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
5. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan – termasuk perencanaan sumber daya manusia – adalah penelitian.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. (Siagian, 2001)

Danang Sunyoto memberikan manfaat dari suatu perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Menurut Hadari

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai beberapa manfaat, yaitu:

- a. Meningkatkan sistem informasi sumber daya manusia.
- b. Bertolak dari manfaat yang pertama di atas, berarti juga perencanaan sumber daya manusia bermanfaat untuk:
 - 1) Meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia
 - 2) Menyelaraskan aktivitas sumber daya manusia dengan sasaran organisasi secara lebih efisien
 - 3) Menghemat tenaga, waktu, dan dana meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.

- c. Perencanaan sumber daya manusia berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi sumber daya manusia oleh manajer sumber daya manusia.
- d. Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia selama 2,3, atau 10 tahun mendatang.
- e. Perencanaan sumber daya manusia jangka pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi atau jabatan pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.

2. Menurut Irawan

Manfaat perencanaan sumber daya manusia oleh Irawan lebih relatif bersifat operasional, yaitu:

- a. Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.
- b. Memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.
- c. Memberikan gambaran situasi pasar kerja yang tepat.
- d. Sebagai dasar penyusunan program-program sumber daya manusia.

(Danang, 2012)

Di samping kedua pendapat tersebut, perencanaan sumber daya manusia mempunyai manfaat yang lain menurut Danang Sunyoto yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1. Perilaku proaktif dan reaktif
- 2. Sasaran strategik
- 3. Pemeriksaan asumsi yang berkesinambungan
- 4. Identifikasi kesenjangan
- 5. Partisipasi manajer lini
- 6. Identifikasi kendala dan peluang
- 7. Penciptaan ikatan bersama (Danang, 2012)

Keuntungan atau manfaat-manfaat lain dari perencanaan sumber daya manusia menurut Soekidjo Notoatmodjo yaitu:

- 1. Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia.

2. Menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi.
3. Membantu program penarikan tenaga dan bursa atau pasaran tenaga kerja secara baik.
4. Pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis.
5. Dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia.
6. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. (Soekidjo, 1998)

1.2 Pembahasan

1.2.1 Pentingnya Perencanaan dalam Sumber Daya Manusia yang bermutu

Salah satu langkah dalam perencanaan mutu sumberdaya manusia (SDM) adalah pengumpulan data dan atau informasi. Data dan informasi ini diperlukan manajer dalam usaha untuk mengantisipasi keadaan dan masalah yang mungkin timbul lewat analisis data. Termasuk didalamnya adalah kegunaan untuk menganalisis kebutuhan.

Data yang dikumpulkan perlu dibatasi sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pengembangan mutu SDM. Fakta dan data yang telah terkumpul, terolah dengan sistematis serta tersimpan hanyalah merupakan alat. Yang lebih penting, apabila fakta dan data tersebut diharapkan mampu menggambarkan potensi-potensi yang sebenarnya. Dari situ dapat digambarkan kondisi dan situasi saat ini. Dalam analisis data tersebut dapat dimunculkan pertanyaan-pertanyaan berikut :

1. Situasi yang bagaimanakah yang menimbulkan masalah mutu SDM yang pernah dihadapi? Jawaban dari pertanyaan ini akan memungkinkan fakta / data apa saja yang relevan atau diperlukan serta bagaimana urgensinya bagi pendekatan masalah. Misalnya kinerja karyawan sangat terkait dengan faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Lalu data yang dibutuhkan antara lain faktor intrinsik berupa karakteristik (usia, pendidikan, pengalaman kerja) , motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sementara faktor ekstrinsik berupa data manajemen kompensasi, lingkungan kerja, dan manajemen kepemimpinan.
2. Apa latar belakang timbulnya masalah mutu SDM dan masalah-masalah lainnya yang pernah dihadapi perusahaan lain? Cara pendekatan yang

bagaimana yang pernah dibuat dan dilakukan? Siapa petugasnya? Apa hasilnya dan faktor-faktor yang menyebabkannya? Apa persamaannya dengan kondisi kini?

3. Apa pengaruh dan hubungan antara masalah mutu SDM yang dihadapi kini dengan tujuan, rencana, kebijaksanaan dan program bisnis dari pelaku bisnis lainnya.

Dari analisis data, manajer dapat merumuskan kebutuhan perusahaan misalnya tentang mutu SDM. Identifikasi ini menyajikan suatu elaborasi dari model perencanaan SDM yang telah ada. Penilaian kebutuhan khalayak mengacu kepada penentuan dan luasnya kondisi-kondisi yang diinginkan atau yang tidak diinginkan. Identifikasi kebutuhan baik yang dirasakan dan yang tidak dirasakan ini juga tampak sebagai langkah yang paralel dari spesifikasi suatu tujuan perencanaan mutu SDM. Kebutuhan yang semula tak dirasakan dapat berkembang menjadi kebutuhan yang dirasakan. Dengan demikian maka kebutuhan perusahaan akan mutu SDM dapat dituangkan dalam suatu perencanaan

1.2.2 Hakikat Manajemen SDM Pendidikan dalam dunia pendidikan saat ini

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Dalam era yang penuh dengan perubahan, lingkungan yang dihadapi oleh manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah menantang, perubahan muncul dengan cepat dan meliputi masalah-masalah yang sangat luas. Berdasarkan penelitian dan sumber-sumber lain menurut Mathis (2001:4) dapat disimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut (a) perekonomian dan perkembangan teknologi; (b) ketersediaan dan kualitas tenaga kerja; (c) kependudukan dengan masalah-masalahnya; (d) restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu mengelola Sumberdaya manusia menjadi sesuatu yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi,

kegagalan dalam mengelolanya akan berdampak pada kesulitan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk lebih memahami bagaimana posisi Manajemen SDM dalam konteks organisasi diperlukan pemahaman tentang makna Manajemen SDM itu sendiri, agar dapat mendudukan peran Manajemen SDM dalam dinamika gerak organisasi.

Adapun lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi aktivitas yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi atas, “fungsi manajemen yang meliputi planning, organizing, actuating, controlling dan fungsi operasional yang meliputi procurement, development, kompensasi, integrasi, maintenance, *separation*” (Cahyono,1996:2)

Fungsi perencanaan (planning) merupakan penentu dari program bagian personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan. Fungsi pengorganisasian (organizing) merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana setelah fungsi perencanaan dijalankan bagian personalia menyusun dan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Fungsi actuating, pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Fungsi pengendalian (controlling) merupakan upaya untuk mengatur kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi pengadaan tenaga kerja (procurement) yang berupaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Fungsi pengembangan (development) harus dilaksanakan untuk meningkatkan ketrampilan mereka melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja. Fungsi integrasi (integration) merupakan usaha untuk mempersatukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi,

sehingga tercipta kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Fungsi pemeliharaan (maintenance) tenaga kerja yang berkualitas perlu dilakukan agar mereka mau tetap bekerja sama dan loyal terhadap organisasi. Fungsi pemberhentian (separation) yang merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan karena alasan-alasan tertentu.

Menurut Lunenburg dan Ornstein (2004:53), dalam proses Manajemen Sumberdaya Manusia terdapat enam program yaitu :

1. Human resource planning
2. Recruitment
3. Selection
4. Professional development
5. Performance appraisal
6. Compensation

Human resource planning merupakan perencanaan Sumberdaya Manusia yang melibatkan pemenuhan kebutuhan akan personel pada saat ini dan masa datang, dalam konteks ini pimpinan perlu melakukan analisis tujuan pekerjaan syarat-syarat pekerjaan serta ketersediaan personil. Recruitment adalah upaya pemenuhan personil melalui pencarian personil yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengacu pada rencana Sumber Daya Manusia yang telah ditentukan. Kemudian dari pendaptar yang diperoleh dalam rekrutmen, dilakukanlah selection untuk menentukan personil yang kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan.

Apabila Personil yang dibutuhkan telah diperoleh, maka langkah Manajemen Sumber Daya Manusia yang amat diperlukan adalah Professional development atau pengembangan profesional yang merupakan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi personil agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kepentingan organisasi. Dalam hubungan ini maka diperlukan upaya untuk melakukan penilaian kinerja (performance appraisal) sebagai upaya untuk memahami bagaimana kondisi kinerja personil dalam organisasi yang amat diperlukan dalam menentukan kebijakan kompensasi (compensation) serta pengembangan karir personil.

Manajemen Sumberdaya manusia dalam suatu organisasi pada dasarnya hanyalah suatu cara atau metode dalam mengelola Sumber Daya Manusia agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensi Sumber Daya Manusia menjalankan peran dan tugasnya dalam suatu organisasi, oleh karena itu tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah memanfaatkan dan mengembangkan sumberdaya manusia dalam organisasi untuk bekerja dengan baik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Wherther dan Davis (1993:10) *"the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and sosially responsible way"*.

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai salah satu bagian dari Manajemen Organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja Sumber Daya Manusia yang bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan Sumberdaya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai Sumber Daya Manusia pendidikan baik Pendidik maupun Sumber Daya Manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas Sumber Daya Manusia yang makin meningkat yang mempunyai sikap kreatif dan inovatif serta siap dalam menghadapi ketatnya persaingan

1.2.3 Analisa terkait dengan Kualitas SDM Pendidikan di indonesia

Dalam Undang Undang SISDIKNAS tahun 2003 pasal 42 ayat 1 dan 2, dijelaskan bahwa: Ayat (1) berbunyi : Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat

jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. dan ayat (2) menyatakan bahwa Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Namun ternyata kualitas tenaga pendidik di Indonesia tidak sejalan dengan UU di atas, hal ini terlihat dari data Balitbang Depdiknas tahun 2010 dari sekitar 1,2 juta guru SD/MI hanya 13,8 % yang berpendidikan diploma DII kependidikan ke atas, sekitar 680.000 guru SMP/MTs baru 38,8 % yang berpendidikan DIII kependidikan ke atas. Di tingkat sekolah menengah dari 337.503 guru baru 57,8 % yang memiliki pendidikan S1 ke atas. Di tingkat pendidikan tinggi dari 181.544 dosen, baru 18,86 % yang berpendidikan S2 ke atas dan hanya 3,48 % berpendidikan S3. Menurut data Indonesia Berkibar sekitar 54 % guru di Indonesia tidak memiliki kualifikasi yang cukup.

Guru adalah salah satu faktor penunjang dalam keberhasilan pendidikan. Kualitas guru yang memprihatinkan menjadi kendala tersendiri bagi kualitas pendidikan di Indonesia. Berdasarkan survey Putera Sampoerna Foundation, dimana sebanyak 54 persen guru di Indonesia masih berkualitas rendah (Tribunnews, 2012). Selanjutnya lagi, dari Kementerian Pendidikan Kebudayaan terungkap fakta bahwa dari 285 ribu guru yang ikut uji kompetensi, ternyata 42,25% masih di bawah rata-rata (Tribunnews, 2012).

Dengan permasalahan ini, perencanaan pendidikan khususnya yang berhubungan dengan kualitas guru akan menghadapi hambatan. Contohnya saja, sekolah bilingual atau SBI yang sedang marak di Indonesia, seakan kurang menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dengan lulusan luar. Hal ini dikarenakan SDM guru yang tidak mumpuni, yang tidak berkemampuan bahasa Inggris, harus mengajar dalam bahasa Inggris atau dua bahasa.

1.3 Penutup

Berkenaan dengan rumusan masalah diatas maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal terkait dengan perencanaan sumber daya manusia.

Adapun kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- A. Kebutuhan perusahaan dan lembaga pendidikan akan mutu terkait dengan Sumber Daya Manusia harus di tuangkan dalam bentuk perencanaan
- B. Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan melahirkan pekerja yang berkualitas yang memiliki sikap kreatif, inovatif dan siap dalam menghadapi ketatnya persaingan.
- C. Kualitas SDM Pendidikan di Indonesia masih belum sejalan dengan undang-undang yang ada di Indonesia, yang memiliki kualifikasi yang tidak cukup, berkualitas rendah, dan masih berada dibawah rata-rata. Sehingga berakibat pada lulusan hasil pembelajaran yang kurang mampu bersaing dengan lulusan luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Danang, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- David, R. F. (2004). *Konsep Manajemen Strategis*. PT Indeks (VII).
- Hasibuan, S. P. M. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia (II)*. Jakart: PT Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, S. P. M. (1996). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- John, M. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd. Retrieved from <http://elearning.dbs.ie/mod/resource/view.php?id=186966>
- Johnson, R. . (1973). *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Kadarman, A. M. et. a. (1996). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakart: gramedia.
- Megginson, D., Joy-Mattews, J., Banfield, P. (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan Page Limited. Retrieved from <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-development>
- Mondy, R.W.and Premeaux, S. . (1995). *Management: Concepts, Practices and Skills*. New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs.
- Ndraha, T. (1995). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Oxford University. (2009). *Oxford Learner's Pocket Dictionary*. New York.
- Rusyan, A. T. (1992). *Manajemen Kependidikan*. Bandung: Media Putra.
- Schuler, Randall S dan Youngblood, S. A. (1986). *Effective Personnel Management*. New York: West Publishing.
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakart: Bumi Aksara.
- Soekidjo, N. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, W. (1982). *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Stoner, J. A. & dkk. (1995). *Manajemen*. Jakart: PT. Prenhallindo.
- Sutisna, O. (1985). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Aksara.

Syafaruddi. (2015). Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Jakart: Ciputat Press.

Umar, H. (2001). Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Umi, S. (1989). Management Personalia/ Sumber Daya Manusia. Jakart: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Werther, Wlillian B, dan K. D. (n.d.). Human Resources and Personnel Management (5th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

BAB II

REKRUITMEN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Rekrutmen

Pengertian Rekrutmen menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105) rekrutmen (Recruitment) merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

Rekrutmen menurut Mathis dan Jakson (2001) adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Ivancevich (2001) menambahkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan.

Schermerhorn (1997) mendefinisikan bahwa rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas, bisa kita lihat bentuk sederhananya pada definisi rekrutmen berikut ini.

Menurut Noe et.al (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial. Kemudian Noe et.al (2008) mengemukakan bahwa perusahaan harus membuat keputusan pada 3 aspek berikut saat melakukan rekrutmen.

- a. Kebijakan Personalia (Personnel Policies)
- b. Sumber Rekrutmen (Recruitment Sources)

c. Karakter dan Perilaku Recruiter (Characteristics and Behaviors of The Recruiter)

Henry Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) dalam Nanang Nuryanta (2008) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mestilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu.

2.1.2 Sumber dan Metode Rekrutmen Pegawai

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

2.1.3 Sumber Internal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. (Schuer & Jakson, 1996:232) Beberapa alternatif perekrutan dengan sumber internal organisasi melalui:

1) Promosi

Perekrutan internal yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang diambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah.

2) Transfer/Rotasi

Di samping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Dengan kata lain promosi bersifat vertikal, sedang pemindahan bersifat horizontal (rotasi).

3) Pengkayaan Kembali

Berlaku untuk karyawan yang diberhentikan sementara dan dipanggil kembali ketika ada jabatan yang kosong.

4) Kelompok Pekerja Sementara / Kontrak Kerja

Kelompok pekerja sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja. Namun mereka dapat menjadi pekerja tetap, jika sesuai dengan persyaratan. Beberapa metode perekrutan dengan sumber internal antara lain dengan :

- Rencana Suksesi/ Succesion Planning Perekrutan ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif.
- Penawaran Terbuka untuk suatu Jabatan (Job Posting). Perekrutan terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat. Untuk itu setiap ada jabatan kosong diumumkan melalui media intern, bulletin perusahaan, papan bulletin/pengumuman, sarana telepon atau sistem komputer.
- Perbantuan Pekerja (Magang) Perekrutan Internal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

- Penggunaan Daftar Ketrampilan Daftar Keterampilan berisi informasi tentang ketrampilan karyawan yang dimiliki perusahaan, biasanya tersimpan dalam dokumen data base bagian SDM perusahaan. Daftar ini memudahkan identifikasi para calon karyawan dengan bobot yang diperlukan untuk suatu jabatan.

2.1.4 Sumber Eksternal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Eksternal

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru kedalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti :

1. Lembaga pendidikan

Perekrutan calon tenaga kerja dilakukan biasanya bila organisasi/perusahaan memerlukan jenis pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerja. Melalui cara perekrutan ini, diharapkan dapat dibentuk karyawan sesuai yang diinginkan organisasi/perusahaan.

2. Teman/anggota keluarga karyawan

Organisasi/perusahaan dapat meminta jasa karyawan lama untuk mencari calon tenaga kerja. Umumnya karyawan yang dimintai tolong akan menyambut gembira, meskipun untuk tugas tersebut mereka tidak mendapatkan imbalan dalam bentuk materi. Lebih-lebih dalam kondisi sulitnya lapangan kerja seperti saat ini, karyawan akan gembira untuk menyodorkan informasi calon pegawai seperti saudara/teman/tetangga dan sebagainya.

3. Lamaran terdahulu yang telah masuk

Perekrutan juga dapat diambil dari lamaran terdahulu yang telah masuk. Melalui pembukaan arsip atau file lamaran yang belum diterima,

diharapkan akan didapat calon pegawai yang memiliki persyaratan sebagaimana yang diharapkan.

4. Agen tenaga kerja

Cara ini boleh dibilang relatif sangat baru dan belum populer di Indonesia. Agen tenaga kerja adalah perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

5. Karyawan perusahaan lain

Perekrutan calon karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dapat dilakukan secara legal maupun illegal. Yang dimaksud legal disini adalah perusahaan yang ingin merekrut harus mengeluarkan sejumlah biaya yang akan dibayarkan kepada perusahaan tempat calon pegawai tersebut bekerja. Perekrutan model ini lebih dikenal dengan sebutan transfer. Sedangkan perekrutan secara illegal lebih dikenal dengan pembajakan. Kelebihan dari perekrutan ini adalah : pengalaman terjamin; training/latihan diperlukan sekadarnya; kemungkinan mendapatkan ide-ide baru besar. Namun juga terdapat kelemahan dalam cara ini, yaitu : loyalitas kurang terjamin, dan calon mungkin memiliki kebiasaan yang kurang sesuai dengan iklim organisasi.

6. Asosiasi profesi

Perekrutan dilakukan melalui asosiasi suatu profesi sebagai mediator penyedia tenaga kerja profesional bagi perusahaan, seperti di Indonesia terdapat KADIN, IWAPI, HIPMI, IAI, dsb.

7. Outsourcing

Terkadang perusahaan juga perlu melakukan efisiensi, beberapa pekerjaan yang dapat dilakukan tanpa harus mengangkat tenaga kerja tetap dapat menggunakan tenaga kerja kontrak (outsourcing).

Metode perekrutan karyawan dengan sumber dari luar perusahaan, dapat dilakukan :

- Melalui iklan di media massa

(radio, TV, koran, internet) Melalui iklan atau advertensi diharapkan perusahaan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini

biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik dan sebagainya.

- Akuisisi dan merger

Ketika suatu perusahaan melakukan akuisisi atas perusahaan lain, atau merger dengan perusahaan lain maka akan memperoleh sejumlah tenaga kerja.

- Open house

Untuk menjaring lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, even-even tertentu.

- Menyewa konsultan perekrutan

Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai.

2 Karakter dan Perilaku Recruiter

Berdasarkan aspek-aspek yang telah dikemukakan Noe et.al (2008) pada subbab sebelumnya, aspek ketiga yang berpengaruh pada hasil rekrutmen adalah Recruiter, termasuk karakteristik dan cara ia berperilaku. Recruiter mempengaruhi wujud dasar baik lowongan pekerjaan maupun pelamar yang dihasilkan. Berikut beberapa fakta terkait pengaruh Karakteristik dan Perilaku Recruiter terhadap kegiatan rekrutmen. Pelamar cenderung menganggap lebih positif apabila recruiter adalah orang yang sedang menjabat suatu pekerjaan di perusahaan tersebut atau manajer perusahaan.

- Pada umumnya, pelamar menanggapi lebih positif terhadap recruiter yang mereka rasa ramah dan banyak memberikan penerangan.
- Untuk mempengaruhi apakah pelamar akan mengambil pekerjaan tersebut atau tidak, Recruiter nampaknya tidak sepenting kebijakan personalia perusahaan (Personnel Policies). Hal tersebut dikarenakan kebijakan personalia berpengaruh secara langsung terhadap job's features.

- Realistic Pratinjau Kerja (Realistic Job Previews) semestinya menyediakan informasi-informasi tidak hanya mengenai kualitas pekerjaan dari sisi positifnya, akan tetapi juga dari sisi negatifnya.

Kemudian Noe et.al (2008) melanjutkan bahwa ada beberapa cara untuk mempertinggi pengaruh recruiter terhadap kegiatan rekrutmen, antara lain sebagai berikut.

- Recruiter sebaiknya memberikan feedback tepat pada waktunya.
- Recruiter sebaiknya menghindari perilaku yang dapat menyakiti hati pelamar.
- Recruiter sebaiknya menghindari perilaku yang dapat memberikan kesan yang kurang baik terhadap perusahaan di mata pelamar.
- Perusahaan dapat melakukan rekrutmen menggunakan tim disamping individual recruiter.

Melalui cara-cara yang disebutkan di atas, recruiter dapat membuat perusahaan memiliki kesempatan yang cukup besar untuk berkompetisi dengan perusahaan lain mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

2.1.5 Tujuan dan Pentingnya Rekrutmen

Tujuan umum rekrutmen adalah untuk menyiapkan sejumlah calon pegawai yang berkualitas dan potensial bagi organisasi. Tujuan spesifik rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen organisasi masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan job analysis.
- b. Untuk meningkatkan sejumlah calon pelamar kerja dengan biaya minimum.
- c. Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah pelamar kerja yang bermutu rendah (underqualified) atau bermutu terlalu tinggi (overqualified) dengan jelas.
- d. Untuk membantu menurunkan kemungkinan pelamar kerja yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari organisasi setelah beberapa saat kemudian.
- e. Untuk memenuhi tanggung jawab organisasi bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan komposisi pegawai.

- f. Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan pelamar kerja potensial yang akan menjadi calon pegawai yang sesuai.
- g. Untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan individu dalam jangka pendek dan panjang.
- h. Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis pelamar kerja.

2. Permasalahan dalam Rekrutmen

Kendala-kendala yang biasa dihadapi dalam hal merekrut pegawai/karyawan yang akan ditempatkan dalam sebuah organisasi/perusahaan antara lain bersumber dari organisasi yang bersangkutan, kebiasaan pencari tenaga kerja, dan faktor eksternal dari lingkungan.

2.1.6 Faktor-Faktor Organisasi

Berikut ini akan dibahas beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen :

- Kebijakan promosi dari dalam
Jika dalam suatu organisasi dianut kebijaksanaan bahwa dalam hal terjadinya lowongan, lowongan itu diisi oleh pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi. Maka ada beberapa hal yang menjadi kelemahannya, yaitu: a). kesulitan untuk memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan keahlian dan ketrampilan yang baru, b). para pekerja bisa cepat merasa puas diri karena mengetahui bahwa asal saja mereka bekerja sedemikian rupa sehingga prestasi kerjanya dipandang memenuhi syarat, c). terciptanya para pekerja yang berpandangan minimalis.
- Kebijakan tentang imbalan.
Setiap organisasi tentunya mempunyai kebijaksanaan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada para karyawan sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian, dan ketrampilan serta jasa-jasa lainnya yang mereka berikan pada organisasi.
- Kebijakan tentang status kepegawaian
Yang dimaksud dengan kebijaksanaan tentang status kepegawaian ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Jika status kepegawaian adalah

pegawai purna waktu, berarti organisasi tidak akan merekrut pegawai separuh waktu dan juga tidak akan membenarkan karyawan bekerja ditempat lain, meskipun pada waktu senggangnya. Mudah membayangkan bahwa kebijaksanaan seperti ini membatasi ruang gerak pencari kerja karena dengan kebijaksanaan seperti itu pelamar yang mereka cari hanyalah para calon yang bersedia secara purna waktu bagi organisasi yang hendak mempekerjakannya.

- **Rencana sumber daya manusia**

Suatu rencana sumber daya manusia biasanya memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui promosi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen tenaga kerja dari luar. Rencana demikian pun sudah tentu membatasi langkah dan tindakan yang mungkin ditempuh oleh para pencari tenaga kerja karena bagaimana pun juga apa yang telah ditetapkan dalam rencana harus dipatuhinya.

2.1.7 Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen. Mereka adalah tenaga spesialis yang memahami berbagai segi proses rekrutmen. Sebagai tenaga spesialis atau para pencari kerja mereka diharapkan untuk mampu bertindak dan berfikir rasional. Kebiasaan para pencari kerja ini ada segi positif dan negatifnya.

- Segi positifnya antara lain dimana proses rekrutmen dapat berlangsung dengan relatif cepat karena berkat pengetahuan dan pengalamannya, para pencari tenaga kerja itu telah mempunyai rencana sumber daya manusia dalam organisasi, mengetahui kemampuan para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru, memiliki informasi tentang analisis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi, mengetahui dengan baik sumber-sumber pencari pekerjaan, dan mereka juga telah menguasai metode rekrutmen yang paling tepat digunakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan.
- Segi negatif dari kebiasaan para pencari tenaga kerja yang tentunya juga merupakan kendala dalam proses rekrutmen, ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif yang kuat bagi organisasi, karena tenaga kerja

yang direkrut mampu bekerja sesuai dengan tuntutan tugasnya. Segi negatif lain adalah sikap memandang enteng pada tugasnya sehingga usaha rekrutmen dihentikan apabila telah ada lamaran yang masuk dan tidak lagi berusaha mencari alternatif lamaran sehingga yang benar-benar terbaiklah yang direkrut.

2.1.8 Faktor-Faktor Eksternal

Dalam mengelola organisasi, faktor eksternal atau lingkungan harus terus mendapat perhatian. Hal itu pun berlaku juga dalam hal merekrut tenaga kerja baru. Beberapa contoh dari faktor eksternal yang perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

1) **Tingkat pengangguran.**

Dalam hal tingkat pengangguran tinggi, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pencari pekerjaan yang melamar. Sebaliknya dalam situasi tingkat pengangguran rendah, pencari kerja tidak terlaru sukar dalam memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan dan pengalamannya.

2) **Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja.**

Dalam posisi organisasi dibandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dalam kegiatan sejenis digolongkan pada tiga keadaan, yaitu: lebih kuat, relatif sama atau lebih lemah.

3) **Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.** Dalam kehidupan organisasional yang semakin kompleks, semakin beraneka ragam keahlian dan keterampilan yang diperlukan. Di pasaran kerja, tersedia tidaknya orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu itu bukanlah hal yang konstan. Artinya, mungkin saja terjadi bahwa pada suatu saat akan terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu.

4) **Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.** Hal ini berkaitan erat dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk dilihat dari jenis kelamin, apakah lebih banyak pria dibandingkan wanita atau sebaliknya, jumlah dan jenis luaran lembaga-lembaga pendidikan, prosentase penduduk yang termasuk kategori angkatan kerja dan lain sebagainya. Dari proyeksi tersebut para pencari tenaga kerja akan

dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak atau tidak dan dengan kualifikasi yang bagaimana akan dilakukan perekrutan.

- 5) Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Peraturan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan ditaati. Misalnya, ketentuan mengenai upah minimum, upah lembur, ketentuan mempekerjakan wanita dalam prosentase tertentu, larangan mempekerjakan wanita di malam hari, hak cuti pegawai, dan lain sebagainya.
- 6) Praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain. Teori manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang diselenggarakan berdasarkan norma-norma etika yang berlaku di masyarakat.
- 7) Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Misalnya, tidak akan ada yang menyangga bahwa mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman biasanya lebih sukar dibandingkan dengan usaha mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya.

2.2 Pembahasan

2.2.1 Sistem Rekrutmen dan Seleksi MSDM

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, tenaga edukatif, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat job description dan job specification untuk rekrutmen dilakukan melalui proses yang disebut seleksi.

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau CV (curriculum vitae) milik pelamar. Kemudian dari CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya. Rekrutmen tenaga guru ada beberapa cara dilakukan seperti :

1. Rekrutment jalur database, hal ini banyak melanggar azas profesionalisme. Sarjana Sastra mengajar Akuntansi, Sarjana Pertanian mengajar Fisika, dan sebagainya. Karena system ini tidak melakukan proses seleksi terhadap kesesuaian baik itu bidang studi maupun kemampuan guru dalam melaksanakan profesinya sebagai guru.
2. Rekrutmen tenaga guru melalui tes, ini banyak dilakukan di kabupaten/kota di Indonesia. Rekrutmen ini dilakukan bersamaan dengan tes penerimaan CPNS secara umum. Seleksi yang dilakukan adalah melalui tes tertulis dengan soal yang diberikan adalah tentang pengetahuan umum, dan disamping itu beberapa bidang studi menggunakan tes praktek seperti bidang studi olah raga. Namun belum menunjukkan hasil yang baik, karena unsur nepotisme dan KKN masih terjadi. Maka hingga saat ini masih banyak terjadi rendahnya tanggungjawab seorang pendidik terhadap mutu dari hasil proses pembelajaran yang dilakukannya.

2.2.2 Sistem Rekrutment MSDM Tenaga Pendidik

Rekrutmen pendidik yang jujur dan transparan telah dilakukan oleh Paulo Freire dalam rangka reformasi pendidikan di Brazilia. Crass program seperti guru bantu sebaiknya tidak dilakukan di masa-masa mendatang, karena program seperti ini sama dengan ibarat memasang bom waktu yang berbahaya, terutama jika tidak mengelola program ini dengan baik. Program guru bantu dapat saja dimasukkan menjadi satu sistem dalam rekrutmen guru. Artinya, proses rekrutmen guru dilakukan dengan mekanisme melalui guru bantu. Jadi, untuk ikut rekrutmen guru seseorang harus melalui guru bantu. Guru bantu yang tidak lulus tes secara otomatis menjadi masa akhir kontrak kerja untuk menjadi guru bantu.

Alasan seperti itu karena terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru, dimana sekolah mempunyai rancangan program baru dan diperlukan guru yang ditugaskan dalam program tersebut sehingga membutuhkan calon guru baru, dan juga karena adanya guru di sekolah yang berhenti karena pensiun atau yang sudah lanjut usia, tidak mungkin untuk melanjutkan kegiatan proses belajar mengajar di sekolah.

Selain itu, adanya pegawai yang berhenti karena ingin pindah ke sekolah lain, maupun pekerja yang melanggar aturan yang telah ditetapkan sekolah

tersebut. Sehingga sekolah membutuhkan guru baru untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut, agar kegiatan belajar mengajar (KBM) pun dapat berjalan dengan lancar sebagaimana biasanya. Untuk itu sekolah perlu melakukan proses rekrutmen guru baru karena rekrutmen merupakan hal yang sangat penting, dengan melalui proses rekrutmen sekolah akan mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didapatkannya seorang atau lebih calon tenaga pendidik yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu di sebuah lembaga pendidikan. Tujuan aktivitas rekrutmen dalam proses penyusunan pegawai jelas terlihat bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen membutuhkan pemahaman yang tidak hanya pelamar mengidentifikasi dan memilih tawaran pekerjaan, tetapi bagaimana mengelolanya serta selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang membantu mereka memutuskan apakah kesempatan kerja yang ditawarkan itu cocok untuk mereka dan membutuhkan interaksi antara individu dan organisasi yang memikat dan menyeleksinya. Sehingga tujuan aktivitas rekrutmen dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan yang menjadi tujuan diselenggarakannya rekrutmen yaitu mengemban keinginan-keinginan tertentu atau memikat para pelamar kerja, yang harus dipenuhi agar sekolah tersebut dapat eksis. Selain itu untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar, sehingga sekolah itu akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar yang ditetapkan.

Implementasi rekrutmen guru yang dilaksanakan oleh sekolah bertujuan untuk mencari guru yang memiliki potensi dan kemampuan serta berkualitas sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Pola atau metode rekrutmen yang dipakai untuk pelaksanaan rekrutmen guru baru selalu sama dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan di sekolah tersebut.

Proses rekrutmen guru bisa dilakukan melalui empat kegiatan yaitu kegiatan pertama dalam proses rekrutmen guru baru adalah dengan melakukan persiapan rekrutmen guru baru dimana kegiatan ini harus matang dengan melakukan pembentukan panitia rekrutmen guru baru, penetapan persyaratan-persyaratan

untuk melamar menjadi guru baru dan penetapan prosedur pendaftaran guru baru dan lain-lain. Begitu persiapan telah selesai dilakukan maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman penerimaan guru baru yaitu dengan melalui media yang ada seperti brosur, surat kabar dan sebagainya. Begitu pengumuman penerimaan lamaran guru baru telah disebarkan tentu masyarakat mengetahui bahwa dalam jangka waktu tertentu, sebagaimana tercantum dalam pengumuman, ada penerimaan guru baru disekolah.

Mengetahui ada penerimaan guru baru itu lalu masyarakat yang berminat memasukkan lamarannya, kegiatan yang harus dilakukan panitia yaitu mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan beserta surat lamaran. Kemudian tahap selanjutnya seleksi atau penyaringan terhadap semua pelamar. Dalam tahapan kegiatan proses rekrutmen ini dapat mempermudah pihak sekolah untuk melaksanakan pekerjaan mereka menjadi lebih tersusun dengan baik, sebelum menjalankan proses rekrutmen karena pihak sekolah sudah merencanakan kegiatan proses rekrutmen ini.

Dari kualifikasi tentang guru dan dosen juga dapat dipahami bahwa seorang guru wajib memiliki kualifikasi akademik yaitu telah menyelesaikan program sarjana, kompetensi dalam hal ini dapat dilihat dari kompetensi pedagogik yakni hal ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yaitu persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, afektif, maupun psikomotorik siswa.

Kemudian kompetensi kepribadian seorang guru harus mempunyai kepribadian yang baik agar menjadi contoh untuk anak didiknya, kompetensi sosial disini adanya interaksi yang baik antara guru dan siswa, baik dalam kegiatan proses belajar mengajar maupun diluar jam pelajaran. Selanjutnya kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi seorang guru harus menguasai sepenuhnya materi yang akan ia ajarkan kepada anak didiknya tentunya sesuai bidang yang ia geluti.

Selain itu, sertifikat pendidik sebagaimana yang dimaksud disini yaitu yang diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan, sehat jasmani dan

rohani, dengan kualifikasi tersebut akhirnya akan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Disamping itu, mengkaji berbagai kendala umum yang ada dalam pelaksanaan rekrutmen memang perlu karena untuk mengetahui kendala-kendala penarikan pegawai yang terjadi, seperti kebijaksanaan promosi serta kebijaksanaan kompensasi dan lain sebagainya sekolah harus mampu mengatasi berbagai kendala tersebut. Selain itu, salah satunya yaitu dengan membuat perencanaan rancangan program yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan dijalankan dengan baik oleh lembaga pendidikan.

Sehingga sekolah dapat mengetahui kendala- kendala yang ada dan dapat mengatasinya dengan baik. Dengan demikian, secara teoritis rekrutmen guru merupakan hal yang sangat penting tentunya rekrutmen yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang ditentukan oleh sekolah agar mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional di bidangnya di sebuah lembaga pendidikan. Sebaliknya jika proses rekrutmen yang dilakukan tidak selektif maka akan menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang biasa saja.

2.2.3 Penerimaan CPNS

Penerimaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) yang dilakukan selalu memunculkan gagasan baru, seperti transparansi mekanisme yang lebih mumpuni agar tercegah dari paktek KKN. Hal-hal seperti itu sudah diduga sebelumnya, namun banyak faktor yang memengaruhi sehingga seleksi itu memang sulit dibuat transparan. Apalagi dilihat dari kebutuhan formasi dan jumlah pelamar sungguh tidak berimbang. Jika mau realistis, probabilitas atau peluang lulus setiap peserta tes CPNS amat sangat kecil.

Tes CPNS yang diterapkan ini tidak memiliki kriteria jelas. Tanpa ada perubahan sistem dan prosedur mendasar dari sistem yang dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya. Dalam hal ini ternyata panitia tidak memiliki kriteria penilaian yang jelas karena kriteria itu sulit ditetapkan, sebab persyaratan yang diminta terlalu umum dan kurang spesifik dan kurang mengarah pada keahlian atau keterampilan khusus. Persyaratan yang diminta adalah syarat pendidikan formal,

dan usia maksimal. Oleh karena itu sulit menentukan jumlah persentase yang lulus dari total pelamar.

Sistem penerimaan CPNS termasuk tenaga edukatif sangat sulit untuk memperoleh tenaga kerja yang profesional. Hal itu akibat sistem perekrutan yang tak pernah tertata baik. Anggaran pemerintah banyak terkuras untuk menggaji dan membelanjai mereka yang tak produktif secara rutin.

2.2.4 Profesionalisme Guru melalui jalur Portofolio (PLPG)

Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) tahun 2010 telah berakhir, ribuan guru telah menerima Sertifikat Profesional beserta tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok. Namun apakah para guru yang telah menyeter Portofolio dan mengikuti PLPG itu telah professional. Sedikit banyak, ada beberapa fenomena klasik yang tak terhindarkan saat penentuan seorang guru menjadi profesional atau tidak professional, baik melalui Portofolio maupun PLPG. Dalam proses penyusunan portofolio, manipulasi data tidak terindarkan.

Sementara dalam diklat profesi guru, faktor belas kasihan, nepotisme, dan target penuntasan sejumlah guru yang harus disertifikasi hingga batas tahun tertentu, pun tak dapat dihindari. Indikator-indikator dalam PLPG memiliki penilaian untuk mengidentifikasi seorang guru profesional atau tidak, telah cukup. Namun keterbatasan waktu pelaksanaan PLPG membuat grogi semua pihak, baik panitia, assessor, apalagi peserta PLPG. Pre-Test dan Presensi atas materi-materi PLPG, seperti materi Jurusan, Pengembangan Profesionalisme Guru, Model-Model Pembelajaran, Penelitian Tindakan Kelas serta penugasan-penugasan untuk ke 4 jenis materi itu hanya dilaksanakan selama 8 hari.

Fenomena Kelulusan dan penilaian teman sejawat, peer teaching (Praktek mengajar) dan terakhir Post Test (Ujian Akhir) untuk ke 4 jenis materi di atas, dirangkum dalam durasi dalam 8 hari tersebut. Keterbatasan waktu ditambah ketidakbiasaan yang menimbulkan kekurangnyamanan bagi semua pihak yang terjadi dalam waktu 8 hari itulah yang memunculkan fenomena-fenomena kelulusan klasik dalam PLPG. Peer teaching, misalnya, dalam perspektif peserta didik, dan juga sebagian asesor penilai, tidaklah dapat dijadikan acuan bahwa seorang guru mampu mengajar atau tidak. Hal ini karena keterbatasan waktu yang hanya tersedia 30 menit per peserta, serta ketidaklaziman yang menimbulkan

kekurangnyamanan berdiri di hadapan teman sejawat yang harus dianggap sebagai peserta didik (murid/siswa).

Bagi guru-guru yang memang memiliki profesionalisme yang tinggi, keterbatasan waktu tidak mempengaruhi dalam berpraktek. Sebaliknya, guru-guru yang kurang memiliki profesionalisme, kondisi tersebut justru dijadikan momentum untuk mendramatisir permasalahan agar menjadi gamang dan remang-remang. Pada akhirnya hasil penilaian pun terjebak pada fenomena-fenomena kelulusan klasik, seperti yang diuraikan di atas. Satu kesan yang dapat ditarik dari pelaksanaan sertifikasi guru selama ini adalah pelaksanaannya begitu terburu-buru.

2.2.5 Program Pelatihan Profesi Guru (PPG)

Dewasa ini di Indonesia terdapat ± 362 LPTK dalam berbagai bentuk dan tersebar di seluruh Indonesia. Sementara itu juga terjadi disparitas kualitas, rentangan kualitas LPTK-LPTK tersebut sangat lebar, ditambah lagi sebarannya tidak merata.

Menindaklanjuti Penetapan UU RI No. 20 Th. 2003 tentang Sisdiknas yang diikuti UU RI No. 14 Th. 2005 tentang Guru dan Dosen dan Permen RI No.19 Th 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka perlu disusun program pendidikan profesi guru. Karena guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional tersebut diperoleh melalui pendidikan profesi (UU RI No. 14 Th. 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 8 dan pasal 10). Dalam hal lain adalah tuntutan akan kualitas tinggi ditengah persaingan dan semangat otonomi dan demokratisasi.

Mengingat Sertifikasi melalui Portofolio dan PLPG akan berakhir pada tahun 2015, maka persyaratan untuk menempuh sertifikasi melalui program PPG ini hukumnya wajib, baik bagi guru dalam jabatan (yang tidak masuk dalam kuota sertifikasi melalui portofolio atau PLPG) maupun bagi guru prajabatan.

PPG adalah pendidikan tinggi setelah program sarjana untuk mempersiapkan lulusan S1 kependidikan dan S1/D-IV non kependidikan yang

memiliki bakat dan minat menjadi guru. Khusus untuk guru dalam jabatan, program PPG segera akan diberlakukan oleh pemerintah, bahkan untuk calon-calon guru dari daerah terpencil sedang dilaksanakan terutama untuk calon guru MIPA dan PGSD.

Mengenai hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mengeluarkan Keputusan tentang PPG yaitu Permen N0 8 Tahun 2009, dalam keputusan ini tidak membedakan antara alumni LPTK dan alumni non- LPTK untuk menjadi seorang calon guru. Tidak ada bedanya antara alumni prodi pendidikan matematika FMIPA Universitas eks IKIP dengan prodi matematika FMIPA Universitas Non IKIP dan alumni dari PT lainnya untuk sama-sama bersaing merebut kursi PPG yang akan ditempuh selama 2 semester ditambah 1 semester matrikulasi (36 sampai dengan 40 SKS), bagi calon guru, selain calon guru TK/RA/TKLB.

Selain PPG yang tidak membedakan antara alumni LPTK dan alumni non-LPTK untuk menjadi seorang calon guru, Perguruan Tinggi Institut Teknologi Bandung (ITB) sejak tahun 2006 telah membuka S2, program studi pengajaran MIPA. Universitas Gajah Mada (UGM) segera akan membuka program S1 bidang studi pendidikan Matematika, Fisika, Kimia dan Biologi. Universitas Hasanuddin, Universitas Samratulangi dan Universitas Andalas telah membina program kependidikan MIPA untuk mempersiapkan calon guru MIPA di daerah terpencil.

Pada tahun 2016 Pendidikan Profesi Guru (PPG) atau akan menggantikan PLPG dalam rekrutmen para guru yang berhak mendapatkan Tunjangan Profesi, pada prosesnya PPG sendiri sedikit berbeda pola dengan PLPG atau cara sebelumnya pada proses perkembangan sertifikasi guru. Hal ini oleh karena PPG yang kebanyakan sekarang ini dikenal mempunyai beberapa kriteria dan syarat seperti halnya menempuh pendidikan kuliah layaknya kompetensi akademik bagi seorang mahasiswa.

Mekanisme proses program PPG tahun 2016 seperti informasi yang banyak beredar di kalangan guru dalam rangka mendapatkan tunjangan sertifikasi tahun 2016 ini bahwa PPG sendiri bukan tanpa kekhawatiran bagi seorang guru yang masih aktif mengajar saja. Bisa dibayangkan bahwa para guru harus kuliah

lagi selama satu tahun, dengan rincian 6 bulan tatap muka dan 6 bulan praktek lapangan adalah bagian dari mekanisme PPG itu sendiri.

Kuota peserta didik PPG ditentukan oleh pemerintah pusat atas usul pemerintah kabupaten/kota masing-masing. Hal ini berarti jumlah calon peserta PPG akan sangat kecil setiap tahunnya, mengingat jumlah kuota calon guru yang dibutuhkan sangat terbatas dari masing-masing kabupaten/kota. Selain jumlah calon peserta PPG yang sangat terbatas untuk setiap tahun, tes seleksi untuk mengikuti PPG juga sangat ketat.

Dalam hal Sertifikasi Guru, Pemerintah Indonesia dan juga Kementerian Pendidikan dan kebudayaan mempunyai komitmen yang tinggi untuk terus memperbaiki pelaksanaan program sertifikasi guru. Komitmen tersebut diwujudkan dengan memperbaiki sistem dan cara regulasi, pelaksanaan, sampai ke dengan tingkat evaluasi program tersebut.

Sertifikasi Guru tahun 2016 mengalami beberapa perubahan dari tahun sebelumnya. Perubahan mendasar yaitu peraturan sertifikasi Guru akan diperketat mulai tahun 2016 dan perubahan mekanisme pembayaran tunjangan sertifikasi guru. Esensi dari peraturan baru tersebut adalah memberikan ruang serta juga ikut mendukung pelaksanaan dan peranan guru demi meningkatkan profesionalisme para guru di Indonesia. Profesionalisme guru diharapkan berdampak pada peningkatan mutu, kreativitas, dan kinerja guru untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Guru profesional adalah guru yang dalam melaksanakan tugasnya mampu menunjukkan kemampuannya yang ditandai dengan penguasaan kompetensi akademik kependidikan dan kompetensi substansi atau bidang studi yang sesuai dengan ilmunya. Sehingga calon guru harus disiapkan untuk menjadi guru profesional melalui Pendidikan Profesi Guru (PPG).

PPG ini membuka kesempatan untuk yang memiliki bakat dan minat umenjadi guru dengan harapan agar mampu menguasai kompetensi guru secara utuh sesuai dengan standar nasional pendidikan. Seiring dengan adanya tuntutan zaman, tenaga kependidikan atau guru juga diharapkan mampu mengikuti arus perkembangan zaman dengan cara menjadi guru yang berkualitas. Oleh sebab itu, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mewajibkan seluruh

mahasiswa baik lulusan kependidikan ataupun non kependidikan yang ingin menjadi guru untuk mengikuti Pendidikan Profesi Guru (PPG). Tujuan utama dalam penyelenggaraan PPG ini adalah untuk menghasilkan calon guru yang memiliki kompetensi dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran; menindak lanjuti hasil penilaian dengan melakukan pembimbingan, dan pelatihan peserta didik; mampu melakukan penelitian dan mengembangkan profesionalitas secara berkelanjutan.

Seperti yang tercantum di dalam Permendikbud Nomor 87 tahun 2013 tentang Program Profesi Guru, Sertifikat pendidik akan diberikan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) ketika seorang pendidik mengikuti (PPG). Berikut bunyi Pasal 1 ayat (2):

“Program Pendidikan Profesi Guru Prajabatan yang selanjutnya disebut program PPG adalah program pendidikan yang diselenggarakan untuk mempersiapkan lulusan S1 Kependidikan dan S1/DIV Nonkependidikan yang memiliki bakat dan minat menjadi guru agar menguasai kompetensi guru secara utuh sesuai dengan standar nasional pendidikan sehingga dapat memperoleh sertifikat pendidik profesional pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Berkaitan dengan Peraturan Pemerintah tersebut berarti tidak hanya mahasiswa yang sedang menempuh program S1 Kependidikan saja yang dapat memiliki sertifikat guru profesional, melainkan mahasiswa yang sedang menempuh program S1 Nonkependidikan juga dapat memperolehnya dengan mengikuti program Pendidikan Profesi Guru (PPG) tersebut. Sedangkan mahasiswa Kependidikan juga harus mengikuti program Pendidikan profesi Guru (PPG) untuk bisa mendapatkan sertifikat guru. Maka mahasiswa kependidikan telah lulus dan mendapatkan gelar strata 1 tidak akan langsung mendapatkan Sertifikat pendidik atau yang lebih dikenal dengan istilah akta empat, melainkan harus mengikuti program Pendidikan Profesi Guru (PPG) selama 1 tahun terlebih dahulu.

Beberapa hal yang membuat program PPG ini menarik. Pertama, PPG adalah ‘pertaruhan terakhir’ LPTK untuk menghasilkan guru yang profesional. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru. Sertifikasi dengan portofolio, sertifikasi dengan PLPG, belum menunjukkan hasil seperti yang diharapkan. Selain itu, mengingat jumlah LPTK yang lebih dari 300 di seluruh Indonesia, dengan mutu yang sangat beragam, mulai dari kelas ‘jembret’

sampai kelas unggul, PPG adalah filter untuk menghasilkan guru-guru yang profesional. Faktanya, setiap tahun dihasilkan ribuan lulusan LPTK, hal ini tidak sebanding dengan jumlah kebutuhan guru, sehingga terjadi oversupply. Maka untuk mendapatkan guru-guru yang unggul, PPG merupakan jalan keluar. Dan bila saat ini sampai beberapa tahun ke depan kebijakan PPG menyangkut inputnya adalah hanya mereka yang telah melaksanakan pengabdian melalui SM-3T, maka akhirnya hanya mereka yang memang benar-benar terpenggil untuk menjadi guru sajalah yang akan menjadi guru.

Pada penyelenggaraan PPG ini, tidak semua universitas bisa menyelenggarakannya. Seperti yang tertera dalam Pasal 3 ayat (1) Permendiknas Nomor tahun 2009 Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki lembaga pendidikan dan tenaga kependidikan yang memenuhi persyaratan dan ditetapkan oleh Kemendikbud. Tidak semua lulusan yang mendaftarkan diri ikut serta dalam Pendidikan Profesi Guru bisa diterima begitu saja, karena dalam kaitanya untuk menjadi peserta PPG tentu memiliki persyaratan yang harus dipenuhi pendaftar.

2.2.5.1 Rekrutmen PPG

Program PPG terdiri atas dua macam, yaitu lulusan S-1 Kependidikan dan lulusan S-1/D-IV Non Kependidikan. Secara terperinci kualifikasi akademik calon peserta didik program PPG :

1. S-1 Kependidikan yang sesuai dengan program pendidikan profesi yang akan ditempuh;
2. S-1 Kependidikan yang serumpun dengan program pendidikan profesi yang akan ditempuh, dengan menempuh matrikulasi;
3. S-1/D-IV Non Kependidikan yang sesuai dengan program pendidikan profesi yang akan ditempuh, dengan menempuh matrikulasi;
4. S-1 Psikologi untuk program PPG pada PAUD atau SD, dengan menempuh matrikulasi;
5. S-1/D-IV Non Kependidikan serumpun dengan program pendidikan profesi yang akan ditempuh, dengan menempuh matrikulasi;

Contoh program studi serumpun adalah program studi sejarah, ekonomi, geografi sosial, sosiologi, dan antropologi merupakan rumpun program

studi ilmu pengetahuan sosial; dan program studi biologi, fisika dan kimia merupakan rumpun program studi ilmu pengetahuan alam. Karena semua guru nantinya harus lulusan PPG, maka pemerintah mulai merumuskan cara efektif sebelum PPG diterapkan menyeluruh, yaitu:

1. SM3T atau Program Sarjana Mendidik di daerah Terdepan, Terluar, dan Tertinggal.
2. PPG terintegrasi yang diikuti oleh lulusan SMA dari daerah 3T untuk mengikuti kuliah S-1 pendidikan yang dilanjutkan dengan PPG.
3. PPG kolaboratif yang diperuntukkan guna memenuhi kebutuhan guru SMK produktif yang banyak variasinya dan belum ada lembaga yang meluluskannya di daerah 3T.

Rekrutmen para peserta PPG dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

1. Seleksi administrasi:
 - a. Ijazah S-1/D-IV dari program studi yang terakreditasi, yang sesuai atau serumpun dengan mata pelajaran yang akan diajarkan
 - b. Transkrip nilai dengan indeks prestasi kumulatif minimal 2,75,
 - c. Surat keterangan kesehatan,
 - d. Surat keterangan kelakuan baik, dan
 - e. Surat keterangan bebas napza.
2. Tes penguasaan bidang studi yang sesuai dengan program PPG yang akan diikuti.
3. Tes Potensi Akademik.
4. Tes penguasaan kemampuan berbahasa Inggris (English for academic purpose).
5. Penelusuran minat dan bakat melalui wawancara dan observasi kinerja disesuaikan dengan mata pelajaran yang akan diajarkan serta kemampuan lain sesuai dengan karakteristik program PPG.
6. Asesmen kepribadian melalui wawancara/inventory atau instrumen asesmen lainnya.

Peserta yang dinyatakan lulus dan diterima dalam program PPG diberikan Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) oleh LPTK. Daftar peserta yang dinyatakan lulus beserta NPM selanjutnya dilaporkan kepada Direktur Jenderal

Pendidikan Tinggi Depdiknas. Keberhasilan rekrutmen ini amat tergantung kepada kerjasama antara LPTK penyelenggara program PPG dan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi dengan Dinas Pendidikan/Pemda serta stakeholders lainnya yang relevan untuk memegang teguh prinsip akuntabilitas pengadaan tenaga kependidikan/guru. Setelah mengikuti PPG, maka seorang calon guru akan memperoleh gelar tambahan yaitu “Gr” yang diletakan setelah gelar sarjana. Hal ini menjadi pelengkap bagi status guru yang sudah dianggap profesional setelah mendapat pendidikan dan tunjangan.

2.2.5.2 Konsep Perkuliahan PPG

PPG dapat ditempuh melalui dua cara. Cara yang pertama adalah PPG Kolaboratif yang telah berlangsung selama 2 tahun. PPG prajabatan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam berbagai program studi, seperti Mesin, sipil, Tata Boga, dan lainnya. Sedangkan cara yang kedua adalah melalui PPG SM-3T yang diselenggarakan oleh LPTK. Sebelum PPG ini dilakukan, para sarjana pendidikan harus ikut berpartisipasi dalam bentuk pengabdian pendidikan di daerah terpencil, terluar, dan terdepan (3T) selama satu tahun. Sehingga melalui PPG SM-3T dapat melahirkan pendidik yang profesional terhadap profesi guru.

Sistem perkuliahan PPG hanya akan diajarkan ilmu mengajar dan lain sebagainya yang nantinya akan diberikan ketika workshop dan selebihnya akan diterjunkan langsung ke sekolah yaitu PPL. Perkuliahan dalam bentuk workshop SSP (subject specific pedagogy) untuk menyiapkan perangkat pembelajaran di Sekolah (RPP bahan ajar, Media pembelajaran, Evaluasi pembelajaran, dsb), dan Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) dengan konsep pemantauan langsung secara intensif oleh dosen yang pemantauan langsung secara intensif oleh dosen yang ditugaskan khusus untuk kegiatan tersebut dinilai secara objektif dan transparan. Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) program PPG dilaksanakan pada pencapaian kompetensi merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, menindak lanjuti hasil penilaian serta melakukan pembimbingan dan pelatihan.

Diadakanya program profesi guru ini tentu sangat penting sekali untuk para calon guru muda di Indonesia agar tenaga kependidikan di negara Indonesia

nantinya memiliki kualitas yang baik dan memiliki sertifikat didalam mengajar. Karena memang seperti fakta yang ada pendidikan di Indonesia dibandingkan dengan pendidikan di negara lain sangat jauh sekali. Oleh sebab itu, PPG ini diharapkan mampu menghasilkan seorang pendidik yang benar-benar profesional dalam mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi.

Berkaitan dengan SM-3T yang saat ini merupakan kebijakan dalam perekrutan peserta PPG. Masa pengabdian setahun di daerah 3T bukanlah tugas yang ringan. Tapi misi SM-3T ini sangat sesuai untuk lebih membekali para calon guru dengan pengalaman nyata di lapangan. Selain juga untuk misi mulia turut membantu percepatan pembangunan pendidikan di daerah 3T, misi yang lain adalah untuk mengembangkan wawasan dan jiwa nasionalisme serta turut berpartisipasi dalam menjaga keutuhan NKRI.

Para peserta SM-3T itu harus berjuang sedemikian rupa untuk memecahkan berbagai persoalan pendidikan, di antara tajamnya perbedaan kultur dan agama. Namun mereka benar-benar mampu survive. Pada awalnya mungkin iming-iming PPG menjadi motivasi utama. Namun setelah mereka terjun ke daerah 3T, panggilan jiwa untuk menjadi bagian dari pembangunan pendidikan di pelosok Indonesia itulah yang lebih mengedepan. Ini terbukti, sebagian besar dari mereka memastikan diri untuk kembali ke daerah 3T tempat tugas mereka setelah menyelesaikan PPG.

2.3 Penutup

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi – fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami dunia pendidikan, baik dalam segi fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut jika secara wajar dikerjakan

sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, sehingga akan mencegah dunia pendidikan dalam keadaan yang oversupply dalam hal tenaga kependidikan.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas mumpuni, maka proses pembinaannya tidak bisa hanya sebatas selama masa kerja, melainkan harus dimulai sejak proses rekrutmen. Rekrutmen yang tepat akan memudahkan proses penempatan yang tepat, dan pada akhirnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan dari pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, masalah-masalah dan kendala-kendala yang dihadapi pada tingkat rekrutmen tenaga kependidikan harus diantisipasi dan dipecahkan secara memuaskan dengan tetap berorientasi kepada tujuan awal pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Andi Offset.
- Noe, R.A. et.al. 2000. Human Resource Management. USA: Mc.Graw Hill
- Noe, R.A. et.al. 2008. Fundamentals of Human Resource Management, 3rd edition. New York: Mc.Graw Hill
- Schermerhorn, Jhon R. 1997. Manajemen, Buku 1. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, 1996, Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21, Jilid 2, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Yullyanti, Ellyta. 2009. Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Sept–Des 2009, hlm.131-139 ISSN 0854-3844 Volume 16, Nomor 3

BAB III

SELEKSI

3.1 Tinjauan Pustaka

3.1.1 Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan/ instansi untuk memilih pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon yang dapat ditariknya. Sebenarnya, antara analisis jabatan dan seleksi adalah dua hal yang saling tergantung, sebab metode seleksi yang tepat harus ditunjang oleh analisis jabatan yang tepat, demikian pula sebaliknya.

Seleksi karyawan adalah proses memilih orang dalam hal ini pelamar kerja untuk masuk ke dalam organisasi. Memilih karyawan yang tepat dalam proses seleksi dapat meningkatkan efektivitas praktik sumber daya manusia dan mencegah banyak masalah. Misalnya, mempekerjakan karyawan yang memiliki motivasi tinggi yang sesuai dengan budaya organisasi dapat mengurangi masalah disiplin. Intinya proses seleksi karyawan merupakan proses pengujian dan pengumpulan informasi untuk memutuskan siapa yang dinilai memenuhi syarat dan standar bekerja di suatu organisasi atau perusahaan tertentu (Stewart, Greg L dan Kenneth G. Brown, 2010:202).

Seleksi adalah proses memilih individu (pelamar kerja) dengan kualifikasi yang benar sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan di sebuah organisasi. Tanpa karyawan yang memenuhi syarat, keberhasilan suatu organisasi kemungkinan akan kecil (Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2010:214).

Bila memungkinkan, dalam melaksanakan seleksi harus dilandasi dengan partisipasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikutsertakan orang yang akan menerima karyawan. Karena bagaimanapun usaha kita untuk mengadakan seleksi masih ada kemungkinan terjadi kekeliruan, perlu adanya masa percobaan untuk mengurangi resiko yang mungkin timbul.

3.1.2 Tujuan Seleksi

Adapun tujuan seleksi yaitu:

- Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen sumber daya manusia, apabila suatu perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi ini kemungkinan akan terjadi penerimaan pegawai yang tidak sesuai dan tidak cocok dengan jabatan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, sehingga dia tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif dan kemungkinan harus dikeluarkan biaya dan waktu yang cukup lama untuk mengikutkannya pada tugas belajar dan pelatihan. Karena suatu perusahaan atau organisasi tidak selalu memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas, maka sebuah organisasi tersebut memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mencapai keberhasilan. Maka dari itu pelaksanaan seleksi harus benar-benar diaplikasikan secara teliti untuk menghindari segala cara-cara kolusi dan nepotisme yang akan merugikan organisasi.

3.1.3 Urgensi Seleksi

Seleksi merupakan salah satu cara untuk memperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas. Keputusan seleksi yang terbaik haruslah dijadikan perhatian yang serius agar dapat memperoleh SDM yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Keputusan yang buruk dapat membawa konsekuensi yang besar bagi organisasi. Bahkan pada suatu tingkat dasar, karyawan baru yang buruk tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak kepuasan pelayanan, hubungan kerja, dan buruknya kualitas pelayanan. Pengaruh utama dalam

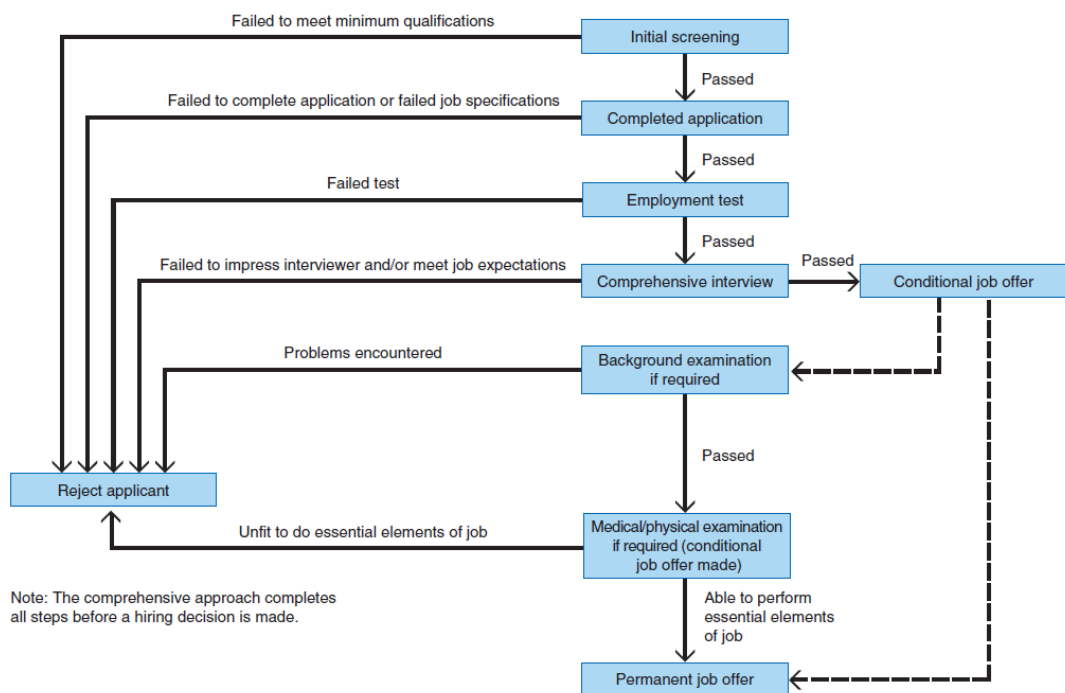
pembuatan keputusan adalah ketersediaan informasi yang akurat dan lengkap dari setiap tahapan proses seleksi. Oleh sebab itu, dalam setiap organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh SDM yang baik, handal, dan bermutu dalam posisinya harus mampu mengaplikasikan konsep dan esensi penting seleksi agar dapat menemukan dan mendapatkan SDM yang handal serta berkualitas.

3.1.4 Proses Seleksi

Menurut Decenzo. David. A dan Stephen. P. Robbins (2009), proses seleksi terdiri dari langkah-langkah, masing-masing pembuat keputusan menyediakan informasi yang akan membantu mereka memprediksi apakah pemohon akan menjadi pekerja yang sukses. Salah satu cara untuk konsep ini adalah memikirkan setiap langkah dalam proses seleksi sebagai rintangan yang lebih tinggi dalam perlombaan. Pemohon mampu menangani semua rintangan untuk memenangkan tawaran pekerjaan.

Kegiatan seleksi mengikuti pola standar, dimulai dengan sebuah wawancara penyaringan awal dan memberikan kesimpulan pada keputusan akhir. Proses seleksi biasanya terdiri dari delapan langkah: (1) Wawancara penyaringan awal, (2) melengkapi formulir aplikasi, (3) Tes pra kerja, (4) Wawancara komprehensif, (5) Tawaran pekerjaan bersyarat, (6) Investigasi latar belakang, (7) Pemeriksaan medis atau fisik, (8) Tawaran pekerjaan tetap (Decenzo. David. A dan Stephen. P. Robbins, 2009).

Setiap langkah merupakan keputusan yang membutuhkan umpan balik persetujuan dalam rangka untuk melanjutkan proses. Setiap langkah dalam proses berusaha untuk memperluas organisasi pengetahuan tentang latar belakang pelamar, kemampuan dan motivasi, dan meningkatkan informasi bagi para pembuat keputusan untuk membuat prediksi dan menentukan pilihan akhir. Namun, beberapa langkah dapat dihilangkan jika tidak menghasilkan data yang bermanfaat atau jika biaya langkah ini tidak beralasan. Pelamar juga disarankan dari setiap penyaringan tertentu, seperti pemeriksaan kredit, pengecekan referensi, dan tes narkoba. Aliran kegiatan ini dijelaskan pada gambar 2.1 berikut.



Gambar 3 1 Proses Seleksi

(1) Wawancara penyaringan awal

Adalah langkah pertama dalam proses seleksi dimana pertanyaan pekerjaan diurutkan.

Langkah pertama dalam proses seleksi melibatkan penyaringan awal calon yang berpotensi. Penyaringan awal ini melalui dua langkah prosedur; (1) penyaringan pertanyaan dan (2) penyaringan wawancara. Jika upaya merekrut perusahaan telah berhasil, mereka akan memiliki pelamar yang potensial. Organisasi dapat menghilangkan beberapa responden ini dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Kemungkinan calon kurang memiliki pengalaman yang sesuai atau pendidikan yang memadai/ sesuai. Bendera merah lainnya mencakup kesenjangan dalam sejarah pemohon pekerjaan, daftar pekerjaan yang banyak dimiliki untuk jangka waktu singkat, atau kursus dan seminar yang terdaftar sebagai ganti dari pendidikan yang tepat.

Penyaringan wawancara juga merupakan kesempatan yang baik bagi HRM untuk menggambarkan pekerjaan yang cukup detail sehingga mereka dapat mempertimbangkan apakah calon serius. Berbagi informasi deskripsi pekerjaan sering mendorong yang tidak memenuhi syarat atau sedikit memenuhi syarat untuk secara sukarela menarik diri dari pencalonan dengan biaya minimum

kepada pemohon atau organisasi. Wawancara telepon merupakan cara yang efisien untuk penyaringan wawancara.

HRM perlu ingat untuk menjaga penyaringan wawancara melalui telepon singkat. Diskusikan pengalaman kandidat yang relevan seperti yang disampaikan pada formulir aplikasi dan resume. Mendengarkan energi dan antusiasme dalam suara mereka, dan mengingat proyek budaya perusahaan ataupun pekerjaan “merk”. peserta sedang mengevaluasi anda dan organisasi juga. Pastikan untuk memberitahu mereka langkah berikutnya dan apa yang diharapkan. Jangan menawarkan wawancara kerja secara resmi selama penyaringan wawancara telepon.

(2) Melengkapi formulir aplikasi

Adalah bentuk spesifik dari kerja perusahaan yang digunakan untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan perusahaan.

Setelah wawancara penyaringan telepon, pelamar diminta untuk melengkapi formulir aplikasi organisasi. Ini membutuhkan nama pemohon, alamat dan nomor telepon pemohon. Sebagian besar organisasi, disamping itu, menginginkan profil kerja yang lebih komprehensif. Secara umum, formulir aplikasi memberikan sinopsis job kinerja terkait kehidupan pelamar, keterampilan dan prestasi.

Aplikasi menginginkan informasi perusahaan dan kebutuhan untuk membuat seleksi yang tepat. Melengkapi aplikasi ini juga berfungsi sebagai rintangan lain. Jika aplikasi membutuhkan arah berikut dan individu gagal untuk melakukannya, itu adalah alasan pekerjaan terkait penolakan. Akhirnya, aplikasi ini memerlukan tanda tangan untuk membuktikan kebenaran yang diberikan dan memberikan izin untuk memeriksa referensi. Jika diakhir perusahaan mengetahui informasi itu salah, hal itu dapat menyebabkan pemecatan.

Tabel 3.1 Formulir Aplikasi

Topic	Unacceptable	Acceptable
Reliability and Attendance	Number of children? Who is going to baby-sit? Do you observe Yom Kippur/Ramadan/Christmas? Do you have preschool age children at home? Do you have a car?	What hours and days can you work? Are there specific times that you cannot work? Do you have responsibilities other than work that will interfere with specific job requirements such as traveling?
Citizenship and National Origin	Where are you from originally? Where are your parents from? What is your maiden name?	Are you legally eligible for employment in the United States? Have you ever worked under a different name?
Arrest and Conviction	Have you ever been arrested?	Have you ever been convicted of a crime? If so, when, where, and what was the disposition of the case?
Disabilities	Do you have any job disabilities?	Can you perform the duties of the job you are applying for?
Credit Record	Do you own your own home? Have your wages ever been garnished? Have you ever declared bankruptcy?	Credit references may be used if in compliance with the Fair Credit Reporting Act of 1970 and the Consumer Credit Reporting Reform Act of 1996.
Military Service	What type of discharge did you receive? Are you in the national guard or reserves?	What type of education, training, and/or work experience did you receive while in the military?
Language	What is your native language? How did you acquire the ability to read, write, or speak a foreign language?	What languages do you speak and write fluently? (If the job requires additional languages.)
Organizations	Which clubs, societies, and lodges do you belong to?	Are you a member in organizations that are relevant to your ability to perform the job?
Race or Color	Include a recent photograph.	No acceptable alternative.
Worker's Compensation	Have you ever filed for worker's compensation? Have you had any prior work injuries?	No acceptable alternatives.
Religious Faith	Inquiry into applicant's religious denomination, religious affiliations, church, parish, pastor, or religious holidays observed.	No acceptable alternatives unless there is a bona fide occupational qualification.
Gender	Do you wish to be addressed as Mr.?, Mrs.?, Miss?, or Ms.?	No acceptable alternative.
Education	When did you graduate from high school or college?	Do you have a high school diploma or equivalent? Do you have a university or college degree?
Personal	What color are your eyes, hair? What is your height and weight?	No acceptable alternative unless there is a bona fide occupational qualification.

(3) Pengujian Pra Kerja

Diperkirakan bahwa lebih dari 60 persen dari semua organisasi menggunakan beberapa uji jenis pekerjaan. Pengujian pra kerja cukup membantu dalam memprediksi siapa yang akan sukses pada pekerjaan. Ratusan tes dapat berfungsi sebagai alat seleksi. Mereka dapat mengukur kecerdasan, kemampuan spasial, keterampilan persepsi, pemahaman mekanik, kemampuan motorik atau ciri-ciri kepribadian. Pengusaha mengaku bahwa investasi dalam waktu dan penelitian ini, dikombinasikan dengan alat seleksi lainnya dan diharapkan hasil proses perekrutan karyawan dengan kualitas yang lebih baik. Banyak jenis pengujian yang ada. Kita akan membahas beberapa tes yang paling umum digunakan.

Simulasi Tes Kinerja

Untuk menghindari kritik dan kewajiban potensial dari menggunakan psikologis, bakat dan jenis-jenis tes tertulis, bunga telah meningkat di tes simulasi kinerja. Karakteristik mengidentifikasi satu dari tes ini bahwa mereka memerlukan pelamar untuk terlibat dalam perilaku tertentu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan agar berhasil. Akibatnya, simulasi tes kinerja harus lebih mudah memenuhi kebutuhan keterkaitan pekerjaan karena mereka mengevaluasi perilaku pekerjaan yang sebenarnya.

Contoh Kerja

Contoh kerja menciptakan replika miniatur pekerjaan. Pelamar menunjukkan bahwa mereka memiliki bakat yang diperlukan dengan benar-benar melakukan tugas-tugas. Dengan hati-hati, contoh kerja disusun berdasarkan data analisis pekerjaan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan. Kemudian, setiap elemen sampel pekerjaan yang cocok. Misalnya, sampel bekerja untuk pelanggan layanan perwakilan di Wells Fargo Bank mungkin melibatkan perhitungan keyboard: pemohon melakukan perhitungan selama nasabah melakukan transaksi. Pada Lowe's, potensi pemeriksaan petugas disaring untuk pekerjaan yang membutuhkan pemindaian harga dari pelanggan pembelian dengan cepat dan akurat. Kebanyakan calon awalnya melalui contoh kerja serupa pada sesi dimana pengawas menunjukkan cara memindai. Kemudian calon diberikan kesempatan untuk menunjukkan bahwa ia dapat menangani pekerjaan. Contoh kerja mencerminkan pengalaman.

Keuntungan dari contoh kerja lebih jelas daripada tes tradisional menggunakan pensil dan kertas. Contoh kerja pada dasarnya identik dengan konten pekerjaan, contoh kerja harus menjadi prediktor yang lebih baik dari kinerja jangka pendek dan harus meminimalkan diskriminasi. Selain itu, sifat konten dan metode yang digunakan untuk menentukan konten membantu memastikan bahwa yang dibangun dengan tes contoh kerja mudah memenuhi persyaratan EEOC pekerjaan terkait. Kerugian utama adalah kesulitan dalam mengembangkan sesuai dengan contoh kerja untuk setiap pekerjaan. Contoh kerja

tidak berlaku untuk semua tingkatan organisasi. Kesulitan dalam menggunakan metode ini ketika penyaringan untuk manajerial pekerjaan terletak pada penciptaan contoh tes pekerjaan yang dapat mengatasi berbagai manajerial kegiatan dan tanggung jawab.

Penilaian Pusat

Sebuah fasilitas dimana tes simulasi kinerja diberikan. Ini termasuk serangkaian latihan yang digunakan untuk seleksi, pengembangan dan penilaian kinerja. Satu set lebih rumit dari tes simulasi kerja, secara khusus dirancang untuk mengevaluasi potensi kandidat manajerial, diberikan dalam penilaian pusat. Penilaian pusat menggunakan prosedur yang menggabungkan latihan kelompok dan individu. Pelamar melalui serangkaian latihan dan dinilai oleh para eksekutif, pengawas pelatihan, dan psikologi terlatih untuk seberapa baik mereka melakukannya. Seperti contoh kerja, latihan ini dirancang untuk mensimulasikan pekerjaan manajer dan cenderung menjadi prediktor akurat dari kinerja pekerjaan nanti.

Pengujian di Arena Global

Banyak teknik seleksi standar yang dijelaskan dalam teks ini tidak mudah dialihkan ke situasi internasional. Ketika merekrut dan mempekerjakan warga negara asli, pengujian khas Amerika berlaku di beberapa negara tapi tidak di negara lain. Misalnya, tulisan tangan atau tes grafologi, kadang-kadang digunakan di negara Amerika, sering digunakan di Perancis. Di Inggris, sebagian besar tes psikologi seperti grafologi, poligraf dan kejujuran. Oleh karena itu, setiap kali perusahaan Amerika mempersiapkan diri untuk melakukan bisnis di luar negeri, praktik mereka harus beradaptasi dengan budaya dan peraturan negara dimana mereka akan beroperasi.

(4) Wawancara Komprehensif

Pelamar yang lulus penyaringan awal, formulir aplikasi, dan tes yang diperlukan biasanya menerima wawancara komprehensif. Pelamar dapat diwawancarai oleh pewawancara HRM, manajer senior dalam organisasi,

supervisor potensial, kolega atau sebagian dan semuanya. Bahkan di Disney, seperti kebanyakan organisasi lainnya, pelamar diwawancarai oleh berbagai individu.

Wawancara komprehensif dirancang untuk menyelidiki bagian yang tidak bisa ditangani oleh formulir aplikasi atau tes, seperti menilai motivasi, nilai-nilai, kemampuan kandidat untuk bekerja dibawah tekanan, sikap, dan kemampuan yang cocok dengan budaya organisasi. Kesesuaian itu tidak dapat dilebih-lebihkan. Dalam banyak kasus, karyawan dipekerjakan berdasarkan kompetensi dan seberapa besar kemungkinan mereka untuk menjadi pekerja yang sukses. Mayoritas dari mereka gagal melakukannya karena tidak bisa masuk dalam budaya organisasi. Dengan demikian, keterampilan dan bakat mungkin mendapatkan calon di awal kesempatan, tapi seberapa baik mereka beradaptasi dengan organisasi sering menentukan seberapa lama mereka bertahan. Banyak organisasi yang mengadopsi filosofi Southwest Airlines dan resort Four Seasons, “menggaji sikap, melatih keterampilan”. mereka mengakui bahwa untuk mengenal kepribadian pelamar sangat penting. Pengetahuan karyawan dapat berubah, tetapi kemungkinan besar, kepribadian mereka tidak.

Keefektifan Wawancara

Wawancara adalah tanggung jawab manajer dengan sedikit pengalaman atau pelatihan dalam cara mewawancarai atau apa yang harus dicari dalam sebuah wawancara. Pengusaha, manajer ritel, atau usaha kecil sering menemukan diri mereka tanpa departemen HRM untuk menangani proses atau memberikan saran. Terlalu sering hasil ini mempekerjakan keputusan yang buruk. Mungkin tidak ada deskripsi pekerjaan, pewawancara berpengalaman dapat mengajukan pertanyaan di luar topik atau menghabiskan lebih banyak waktu untuk berbicara daripada mendengarkan. Mereka mungkin menginginkan pelamar sehingga mereka melewatkan pemeriksaan referensi. Dan jika mungkin atasan begitu bersemangat untuk mengisi posisi dengan mempekerjakan seseorang yang tidak mereka kenal benar-benar memenuhi syarat dan berharap yang terbaik. Manajer dan HR profesional perlu belajar semua yang mereka dapat tentang wawancara efektif untuk meningkatkan peluang sukses dan keputusan perekrutan.

Isu Wawancara. Wawancara terbukti sebagai alat seleksi yang universal-salah satu yang dapat mengambil banyak bentuk. Hal ini dapat menjadi pertemuan antara wawancara dan pelamar (wawancara tradisional) atau melibatkan beberapa individu yang mewawancarai pelamar sekaligus (wawancara panel). wawancara dapat mengikuti pola yang telah ditentukan dengan mengidentifikasi pertanyaan dan tanggapan yang diharapkan (wawancara situasional). wawancara juga dapat dirancang untuk menciptakan lingkungan yang uslit dimana pelamar “diuji” untuk menilai tingkat kepercayaan dirinya. Ini sering disebut tekanan wawancara.

Dugaan Pewawancara. Melihat resume kandidat, formulir aplikasi, skor tes, atau penilaian dari pewawancara. Dalam kasus tersebut, pewawancara tidak lagi bergantung pada data yang diperoleh dalam wawancara saja. Data yang diterima sebelum wawancara memberikan sebuah gambaran dari pelamar. Banyak pada bagian awal wawancara, kemudian menjadi sebuah latihan dimana pewawancara membandingkan pelamar yang sebenarnya dengan image yang terbentuk sebelumnya.

Kesan Manajemen. Kesan manajemen secara langsung berkaitan dengan tindakan pelamar. Hal ini mengacu pada upaya pelamar untuk memproyeksikan gambar yang akan menguntungkan. Jadi jika pelamar dapat mengatakan atau melakukan sesuatu yang disetujui pewawancara, orang itu akan terlihat lebih menguntungkan untuk posisi tersebut.

Perilaku Wawancara. Mengamati calon karyawan tidak hanya untuk apa yang mereka katakan tetapi untuk bagaimana mereka bersikap. Sebuah modifikasi untuk wawancara yang menjadi populer di organisasi kontemporer adalah perilaku wawancara atau situasi wawancara. Saat wawancara, calon diamati tidak hanya untuk apa yang mereka katakan tapi juga untuk melihat seberapa sesuai mereka dengan dimensi yang diidentifikasi atau kompetensi dari sebuah posisi.

Organisasi telah menemukan bahwa kinerja masa lalu dalam lingkungan dan situasi yang sama adalah indikator yang lebih baik dari kesuksesan masa depan daripada faktor lainnya. Jika posisi dianalisis dan kompetensi yang diidentifikasi, dengan mempertanyakan bagaimana kandidat berurusan dengan situasi pada organisasi dapat melihat apakah kandidat memiliki kualitas yang diperlukan dan perilaku untuk berhasil dalam organisasi lingkungan hidup

mereka. Hal ini berakhir ketika pewawancara membuat keputusan. Studi awal menunjukkan bahwa pewawancara membuat pilihan mereka untuk menyewa atau tidak menyewa calon dalam beberapa menit pertama wawancara.

Peninjauan Realistis Pekerjaan

Sebuah perangkat pilihan yang memungkinkan calon karyawan memperoleh informasi positif tentang pekerjaan dan organisasi. Tujuan utama dari setiap perangkat seleksi adalah untuk mengidentifikasi individu yang efektif. Tetapi juga kepentingan pewawancara terbaik untuk menyewa kandidat yang memenuhi syarat dan mempertahankan mereka setelah mengeluarkan biaya perekrutan dan pelatihan. Oleh karena itu, bagian dari seleksi harus memperhatikan biaya dengan mengurangi omset sukarela. Salah satu perangkat untuk mencapai tujuan tersebut adalah peninjauan realistis pekerjaan. Peninjauan realistis pekerjaan mengatasi teori bahwa harapan karyawan baru yang belum terpenuhi dapat menyebabkan mereka tidak puas dalam pekerjaan dan berhenti.

Peninjauan realistis pekerjaan termasuk brosur, video online, tur pekerja, pengambilan sampel kerja, naskah pendek yang mencakup pernyataan realistis yang secara akurat menggambarkan pekerjaan. Elemen kunci peninjauan realistis pekerjaan adalah bahwa informasi yang tidak menguntungkan serta menguntungkan tentang pekerjaan yang dibagi sebelum pemohon membuat keputusan.

(5) Penawaran Pekerjaan Bersyarat

Sebuah tawaran pekerjaan sementara yang menjadi permanen setelah kondisi tertentu. Jika pelamar pekerjaan sejauh ini telah melalui setiap langkah dari proses seleksi, penawaran pekerjaan bersyarat bisa dibuat. Penawaran pekerjaan bersyarat datang dari perwakilan HRM. Pada intinya, tawaran pekerjaan bersyarat berarti bahwa jika semuanya ternyata melewati medis, uji kekerasan fisik atau zat tertentu- sifat bersyarat dari tawaran pekerjaan akan dihapus dan tawaran itu akan permanen.

(6) Latar Belakang Investigasi

Memberikan verifikasi proses informasi calon karyawan. Langkah selanjutnya dalam proses ini adalah melakukan investigasi latar belakang pelamar yang merupakan karyawan potensial. Investigasi latar belakang, atau cek referensi yang dimaksudkan untuk memverifikasi bahwa informasi pada formulir aplikasi benar dan akurat. Terkadang hanya memberitahu pelamar bahwa perusahaan akan memeriksa semua referensi dan mantan pengusaha sudah cukup menjaga mereka dari pemalsuan informasi. HRM harus selalu ingat untuk meminta kandidat menandatangani surat pernyataan memberikan izin organisasi untuk memeriksa catatan pengadilan, referensi, mantan pengusaha dan pendidikan. Yang termasuk sumber umum informasi latar belakang:

- a. Referensi disediakan oleh pemohon dan biasanya positif. Bahkan pelamar dengan catatan pekerjaan yang sedikit dapat menemukan seseorang yang setuju untuk menjadi referensi; mungkin teman atau saudara. Ketika bicara referensi, pastikan untuk bertanya apa hubungan mereka dengan pemohon. HRM juga harus meminta contoh referensi tertentu dimana telah memiliki kesempatan untuk mengamati pemohon di lingkungan kerja atau menunjukkan keterampilan kerja.
- b. Mantan pengusaha harus dipanggil untuk mengkonfirmasi catatan kerja kandidat dan untuk memperoleh penilaian kinerja mereka. Anda akan sering menemukan atasan yang ragu-ragu untuk memberikan informasi jelas dan hanya akan memberikan tanggal kerja. Hal ini biasanya disebabkan oleh kebijakan perusahaan untuk mencegah tuntutan hukum pencemaran nama baik dari mantan karyawan atau keyakinan yang salah dalam memberikan informasi lebih lanjut adalah ilegal. Banyak negara telah lulus hukum yang melindungi pengusaha dari tanggung jawab perdata ketika memberikan verifikasi lapangan kerja. Terkadang HRM dapat memperoleh informasi dari mantan atasan dengan meminta mereka untuk menilai karyawan pada “skala satu sampai sepuluh”. jika semuanya gagal, HRM harus meminta mereka mempekerjakan kembali pekerja. Jika mereka mengatakan tidak, itu harus menjadi pertanda.
- c. Prestasi pendidikan dapat diverifikasi dengan meminta transkrip.

- d. Status hukum untuk bekerja di Amerika Serikat melalui verifikasi kelayakan kerja.
- e. Referensi kredit pada pekerjaan terkait.
- f. Catatan kriminal dapat diperiksa oleh penyidik pihak ketiga. Sebagian besar negara juga harus memudahkan penggunaan situs web dimana anda dapat mencari catatan publik dari catatan pidana.
- g. Pemeriksaan latar belakang dilakukan oleh peneliti pihak ketiga.
- h. Pencarian online yang sederhana seperti “google” mencari calon dapat muncul informasi pada siaran pers atau item berita tentang kandidat yang tersisa dari aplikasi atau resume. Web 2.0 situs jejaring sosial seperti Facebook dan LinkedIn juga menyediakan profesional serta informasi pribadi. Mereka juga dapat memberikan informasi lebih dari yang diinginkan atasan, seperti referensi usia, agama, ras atau cacat. Pengusaha harus berhati-hati mempertimbangkan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

HRM mencari tahu sebanyak mungkin tentang pelamar sebelum keputusan perekrutan akhir dibuat. Kegagalan untuk melakukannya dapat memberikan efek kerugian pada organisasi, baik dalam biaya keuangan dan moral.mendapatkan informasi yang dibutuhkan mungkin sulit, terutama bila mungkin ada pertanyaan tentang menyerang privasi, tetapi itu sepadan dengan usaha.

(7) Pengobatan/ Pemeriksaan Fisik

Pemeriksaan untuk menentukan pemohon kebugaran fisik untuk kepentingan kinerja pekerjaan. Pemeriksaan fisik hanya dapat digunakan sebagai pilihan perangkat untuk menyaring individu yang tidak mampu secara fisik mematuhi persyaratan pekerjaan. Misalnya, petugas pemadam kebakaran harus melakukan kegiatan yang membutuhkan kondisi fisik tertentu. Apakah itu memanjat tangga, menyeret air diisi empat inci selang, atau membawa korban yang terluka, orang-orang ini harus menunjukkan bahwa mereka cocok untuk pekerjaan itu. Pekerjaan yang membutuhkan karakteristik fisik tertentu mungkin memerlukan pemeriksaan fisik yang berhubungan dengan pekerjaan. Namun ini hanya mencakup sebagian kecil dari pekerjaan saat ini.

Perusahaan harus menunjukkan bahwa setiap izin medis yang dibutuhkan adalah berhubungan dengan pekerjaan. Kegagalan untuk melakukannya dapat mengakibatkan pemeriksaan fisik yang menciptakan kerugian seperti yang dijelaskan dalam Bab 3. Pemeriksaan fisik yang valid diperlukan setelah tawaran pekerjaan bersyarat. Memiliki cacat fisik tidak relevan dengan proses perekrutan untuk posisi tertentu. Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 3, perusahaan mungkin diperlukan untuk membuat akomodasi yang wajar bagi individu penyandang cacat. Jika pemohon tidak dipilih pada suatu posisi karena cacat, atasan harus mampu menunjukkan bahwa kecacatan pemohon dicegah dari melakukan pekerjaan bahkan jika akomodasi yang wajar telah dibuat.

Selain digunakan sebagai alat penyaringan, pemeriksaan fisik juga dapat menunjukkan bahwa individu tidak memenuhi standar minimum kesehatan yang diperlukan untuk mendaftar di kesehatan perusahaan dan program asuransi kehidupan. Selain itu, perusahaan dapat menggunakan ujian ini untuk menyediakan data dasar dalam hal klaim masa depan karyawan yang cedera di tempat kerja.

(8) Tawaran Pekerjaan

Individu yang berhasil melakukan langkah-langkah sebelumnya dianggap memenuhi syarat untuk menerima tawaran pekerjaan. Siapa yang membuat tawaran akhir pekerjaan tergantung pada beberapa faktor. Untuk tujuan administratif (pengolahan gaji, mempertahankan statistik EEO, memastikan pernyataan yang menegaskan bahwa kerja tidak dijamin, dll), tawaran itu biasanya dibuat oleh pihak HRM. Keputusan perekrutan yang sebenarnya harus dilakukan oleh manajer di departemen yang terdapat kekosongan pekerja. Pertama, pemohon akan bekerja untuk manajer ini, memerlukan kecocokan antara bos dan karyawan. Kedua, jika keputusan salah, manajer yang mempekerjakan tidak memiliki orang lain untuk disalahkan.

Pendekatan Komprehensif

Menerapkan semua langkah dalam proses pemilihan sebelum mengambil keputusan tentang calon pekerjaan. Kami telah menyajikan proses seleksi umum

yang terdiri dari beberapa rintangan-dimulai dengan penyaringan wawancara dan terakhir keputusan seleksi akhir. Pendekatan ini, mungkin bukan proses seleksi yang paling efektif untuk setiap pekerjaan. Jika, misalnya formulir aplikasi menunjukkan bahwa peserta hanya memiliki dua tahun pengalaman kerja yang relevan, sedangkan spesifikasi pekerjaan membutuhkan lima tahun, maka calon ditolak. Namun dalam banyak pekerjaan faktor positif dapat mengimbangi faktor negatif. Kinerja yang buruk pada tes tertulis, dapat diimbangi dengan beberapa tahun pengalaman pekerjaan yang relevan. Hal ini menunjukkan bahwa kadang-kadang menguntungkan untuk melakukan tes komprehensif daripada diskrit. Dalam seleksi yang komprehensif, semua pemohon memenuhi setiap langkah dari proses seleksi, dan keputusan akhir didasarkan pada evaluasi hasil dari semua tahapan.

3.1.5 Metode Seleksi

Keputusan dalam seleksi kerja telah lama dianggap sebagai hak prerogatif manajemen dengan cukup banyak bukti bahwa sifat dua arah dari proses ini diakui secara luas, dan Lievens, F., Van Dam, K. and Anderson, N (2002) menyarankan bahwa kekurangan pasar tenaga kerja telah dipromosikan menjadi perhatian bagi citra organisasi dan perlakuan pelamar selama proses seleksi. Kita harus peduli dengan pekerjaan yang harus dilakukan dan konteks organisasi yang ditawarkan.

3.1.5.1 Pemilihan Metode Seleksi

Menurut Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor (2008), kombinasi dari dua atau lebih metode umumnya digunakan, dan pilihan ini tergantung pada sejumlah faktor:

1. Kriteria seleksi. Misalnya, metode seleksi kelompok dan kegiatan penilaian untuk beberapa jenis pekerjaan, seperti manajerial, profesional, pengawas.
2. Penerimaan dan kesesuaian metode. Untuk calon yang terlibat, dalam seleksi seperti tes kecerdasan.
3. Kemampuan staf yang terlibat dalam proses seleksi. Hal ini berlaku terutama di penggunaan tes dan pusat penilaian. Hanya staf yang

memenuhi syarat yang tepat dari segi kualifikasi akademik dapat mengelola tes psikologi.

4. Kemudahan administratif. Pengujian berbasis web dapat menghemat waktu administrasi, khususnya ketika banyak calon pelamar.
5. Faktor Waktu. Terkadang posisi perlu diisi dengan cepat, dan untuk menghemat waktu, bisa dilakukan wawancara menggunakan telepon/video atau mengorganisir wawancara perorangan daripada metode seleksi kelompok.
6. Akurasi. Akurasi dalam seleksi umumnya meningkat dalam kaitannya dengan jumlah metode seleksi yang digunakan.
7. Biaya. Untuk metode yang berbiaya mahal, harus diputuskan apakah pengambilan keputusan seleksi sesuai dengan biaya tersebut.

3.1.5.2 Bentuk-bentuk Metode Seleksi

Formulir Aplikasi

Formulir aplikasi dianggap tidak cocok untuk digunakan sebagai alat seleksi bagi individu ketika mereka mulai bekerja. Umumnya, formulir aplikasi yang digunakan sebagai cara memberikan standar sinopsis dari sejarah pelamar kerja. Masih ada kekhawatiran tentang keandalan formulir dan CV. Formulir pendaftaran dapat tersedia secara elektronik; ini tidak hanya mempercepat proses, tetapi juga memungkinkan memudahkannya penelusuran data pelamar. Tetapi ada pertanyaan tentang legalitas metode ini ketika digunakan sendiri, sehingga metode ini tidak bisa digunakan sebagai sendiri, melainkan harus didukung metode lain (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Penilaian Diri dan Penilaian Sejawat

Metode ini mungkin saja melibatkan video, diskusi informal dengan pemegang pekerjaan atau informasi lebih lanjut dikirim dengan formulir aplikasi. Hal ini memungkinkan pelamar kerja untuk menilai sendiri kesesuaian kriteria dengan kemampuannya. Bahkan bagi perusahaan dan beberapa organisasi besar telah menyediakan kuesioner seleksi mandiri di situs perusahaan. Cara lain yaitu dengan meminta para kandidat untuk melakukan beberapa bentuk pra-kerja. Hal ini bisa saja melibatkan pertanyaan tentang pengalaman kerja mereka sebelumnya

yang akan berhubungan dengan pekerjaan yang mereka lamar (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Wawancara via Telepon

Wawancara via telepon dapat digunakan jika diperlukan dan jika terkendala dengan jarak geografis yang jauh. Ada bukti bahwa wawancara melalui telepon digunakan sebagai bagian dari seleksi terstruktur -umumnya saat pra-seleksi dilakukan wawancara tatap muka-. Kekurangan dari wawancara melalui telepon yaitu kurangnya informasi non-verbal. Namun, aspek positifnya yaitu, pewawancara konsentrasi pada konten bukan orang yang melamar pekerjaan (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Pengujian

Penggunaan tes dalam prosedur kerja mendapatkan tanggapan pro dan kontra. Mereka yang mendukung pengujian karena beranggapan tidak dapat mengandalkan wawancara sebagai prediktor kinerja dan potensi akurasi yang lebih besar dan objektivitas uji data. Tes memberikan kredibilitas keputusan seleksi. Sedangkan bagi yang kontra, dikarenakan tidak suka objektivitas pada pengujian yang memiliki kesulitan dalam menggabungkan uji bukti. Beberapa kandidat merasa bahwa mereka dapat meningkatkan prospek mereka dengan baik saat wawancara (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

CIPD (2006) menemukan bahwa 75 persen organisasi yang menggunakan tes kemampuan umum, 72 persen organisasi yang menggunakan literasi/ tes berhitung dan 60 persen yang menggunakan tes kepribadian, yang semuanya telah meningkat dari tahun-tahun sebelumnya, dan Murphy (2006) dalam survei IRS menemukan hasil yang sama. Pengujian lebih mungkin untuk digunakan untuk pekerjaan manajemen dan profesional.

Metode tes ini dipilih atas dasar bahwa nilai tes berhubungan prestasi kerja, sehingga skor tes yang tinggi akan memprediksi kinerja saat bekerja yang tinggi, demikian sebaliknya hasil tes yang rendah akan memprediksi kinerja kerja yang rendah pula.

Fitur Penting dari Penggunaan Tes

Validitas/ Keabsahan

Berbagai jenis validitas dapat diterapkan untuk tes psikologi. Manajer personil yang paling peduli dengan validitas, yaitu sejauh mana tes dapat memprediksi prestasi kerja berikutnya. Validitas dikukur berkaitan dengan skor tes untuk mengukur kinerja masa depan, seperti tingkat kesalahan, tingkat produksi, penilaian skor, tingkat ketidakhadiran atau kriteria apa saja yang penting untuk organisasi. Jika nilai tes berhubungan dengan kinerja masa depan, maka tes adalah prediksi yang baik (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Keandalan

Keandalan tes adalah sejauh mana langkah-langkah tes secara konsisten dapat diukur. Jika tes sangat handal, maka dimungkinkan untuk menempatkan bobot yang lebih besar pada skor individu yang menerima tes. Namun, tes yang sangat handal tidak ada artinya dalam situasi kerja kecuali juga memiliki validitas yang tinggi (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008)..

Penggunaan dan Interpretasi

Tes perlu digunakan dan diinterpretasikan oleh penguji yang terlatih atau berkualitas. Hasil tes, terutama tes kepribadian, membutuhkan interpretasi yang sangat berhati-hati karena beberapa aspek kepribadian akan diukur. Tes tidak digunakan dengan cara menghakimi, tapi untuk memunculkan diskusi dengan kandidat berdasarkan hasil tes dan umpan balik yang diberikan kepada pelamar kerja (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Jenis Tes untuk Penggunaan Kerja

Menurut Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor (2008), perlu dilakukan tes sebagai berikut:

Tes Bakat

Tes bakat (atau kemampuan) mengukur potensi individu untuk mengembangkan diri baik dari segi tertentu atau segi umum. Hal ini berbeda

dengan tes pencapaian, yang mengukur kemampuan individu yang telah diperoleh. Tes bakat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: mengukur kemampuan atau kecerdasan umum dan mengukur kemampuan atau bakat tertentu.

Tes Kecerdasan Umum

Tes kecerdasan, disebut juga tes kemampuan mental, dirancang untuk memberikan indikasi dari kapasitas mental secara keseluruhan. Berbagai pertanyaan yang termasuk dalam tes meliputi kosakata, analogi, persamaan, berlawanan, aritmatika, ekstensi jumlah dan informasi umum. Kemampuan untuk mencetak prestasi dalam ujian tersebut berkorelasi dengan kapasitas dalam mempertahankan pengetahuan baru, untuk lulus ujian dan berhasil di tempat kerja. Namun, tes ini perlu divalidasi agar hasilnya sesuai dengan gambaran kemampuan pelamar kerja.

Tes Bakat Khusus

Ada tes khusus yang mengukur kemampuan atau bakat tertentu, seperti kemampuan spasial, kemampuan perseptual, kemampuan verbal, kemampuan numerik, kemampuan motorik (manual ketangkasan) dan seterusnya.

Tes Kemampuan yang Dapat Dilatih

Tes ini digunakan untuk mengukur kemampuan potensi karyawan untuk dilatih. Tes terdiri dari pelamar kerja yang melakukan tugas praktis yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Tes ini mengukur seberapa baik mereka menanggapi 'pelatihan' dan bagaimana kinerja mereka pada peningkatan tugas yang diberikan.

Tes Pencapaian

Pelamar kerja yang akan mengisi posisi sekretaris/ administrasi akan dites bagaimana kecepatannya mengetik dan yang terkait dengan keterampilan penggunaan komputer selain tes wawancara.

Tes Kepribadian

Perdebatan masih berlangsung mengenai pentingnya tes kepribadian dalam mengisi pekerjaan dan organisasi. Kebutuhan untuk penilaian kepribadian bisa saja lebih diprioritaskan daripada tes bakat. Tes kepribadian terutama digunakan untuk pekerjaan manajemen dan profesional.

Berdasarkan penelitian Robertson (2001), ada lima dasar kepribadian: ekstroversi/ introversi; stabilitas emosional; keramahan; kesadaran; dan keterbukaan terhadap pengalaman baru.

Hal ini menjadi mengkhawatirkan karena ada anggapan bahwa ada standar 'karyawan ideal' atau kepribadian yang ideal untuk pekerjaan tertentu, sebagai tujuan yang sama dapat dicapai secara memuaskan dengan cara yang berbeda oleh orang yang berbeda.

Metode Seleksi Kelompok dan Pusat Penilaian

Metode Kelompok

Plumbley (1985) menjelaskan tujuan metode seleksi kelompok untuk memberikan bukti tentang kemampuan pelamar kerja dalam hal:

- mendapatkan dengan orang lain;
- pengaruh orang lain dan cara mereka melakukan hal ini;
- mengekspresikan diri secara verbal;
- berpikir jernih dan logis;
- berpendapat dari pengalaman masa lalu dan menerapkan diri untuk masalah baru;
- mengidentifikasi jenis peran yang mereka mainkan dalam situasi kelompok.

Ada berbagai latihan kelompok yang dapat digunakan yaitu diskusi informal suatu topik tertentu, memainkan peran dalam kelompok yang harus mengorganisir diri untuk memecahkan masalah yang kompetitif, studi kasus atau aktivitas fisik. Metode seleksi kelompok yang paling cocok yaitu untuk bidang manajemen. Salah satu kesulitan metode seleksi kelompok yaitu sulit untuk menilai kontribusi individu, dan beberapa orang mungkin tidak mau ambil bagian.

Pusat Penilaian

Pusat penilaian menggabungkan beberapa teknik seleksi dan metode seleksi kelompok, bersama-sama dengan latihan kerja-simulasi lainnya seperti tes psikologi, berbagai wawancara dan presentasi. Pusat penilaian digunakan untuk menilai secara mendalam pelamar kerja yang menggunakan seperangkat kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan yang ditawarkan.

Sebuah matriks biasanya dikembangkan untuk menunjukkan bagaimana kompetensi yang diperlukan. Dalam menjalankan pusat penilai, didasarkan pada rasio satu penilai untuk dua kandidat untuk memastikan bahwa penilai dapat mengamati setiap kandidat dengan teliti. Pada akhir prosedur, para penilai harus membuat kesepakatan untuk setiap individu, terkait dengan persyaratan pekerjaan. Kemudian divalidasi terhadap prestasi kerja menjadi satu kesatuan. Keandalan validitas juga dapat ditingkatkan dengan kualitas pelatihan asesor, pengarahan penilai dan pendekatan terstruktur yang telah ditetapkan. Meskipun ini terdapat kelemahan berupa metode seleksi memerlukan biaya yang mahal dan memakan waktu cukup lama terkait prosedurnya (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Pengukuran Kerja/ Portofolio

Untuk beberapa pekerjaan, seperti fotografer dan seniman, contoh hasil kerja dalam bentuk portofolio diperkirakan akan dipresentasikan pada saat wawancara. Kanter (1989) menunjukkan bahwa manajer dan profesional juga harus mengembangkan portofolio mereka terkait dengan pengalaman dan prestasi kerja sebagai salah satu cara meningkatkan kemampuan kerja mereka.

Referensi

Salah satu cara untuk menginformasikan keputusan manajer yang membuat penawaran kerja kepada individu yang dipilih adalah penggunaan referensi. Pengecekan referensi meningkat sebagai akibat dari rekasi organisasi terhadap skandal di media dan bertujuan untuk melindungi diri dari pelamar kerja

yang nakal. Ada dua jenis penggunaan referensi yaitu pemeriksaan faktual dan referensi karakter.

Pemeriksaan faktual cukup mudah dilakukan karena tidak lebih dari konfirmasi fakta pelamar kerja dari data yang telah didapatkan. Sedangkan referensi karakter adalah masalah yang berbeda. Di sini pemberi kerja meminta pendapat pelamar kerja sebelum wawancara sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan dalam fase pengambilan keputusan.

Metode Lain

Sejumlah metode yang kurang konvensional lain seperti fisiognomi, phrenology, bahasa tubuh, palmistry, grafologi dan astrologi telah diusulkan menjadi metode seleksi kerja. Thatcher (1997) menunjukkan bahwa penggunaan grafologi sekitar 10 persen di Belanda dan Jerman dan secara teratur digunakan di Perancis dan di Inggris ia menemukan sembilan persen perusahaan kecil (dengan kurang dari 100 karyawan), satu persen perusahaan menengah (100-499 karyawan) dan lima persen perusahaan-perusahaan besar menggunakan grafologi sebagai metode seleksi.

3.1.5.3 Validitas Prosedur Seleksi

Melalui validitasi yang sudah dilakukan, pemberi kerja dapat memutuskan apakah tes harus digunakan sebagai bagian dari prosedur seleksi untuk mengetahui apakah nilai tes menjadi prediktor yang baik dalam keberhasilan kerja. Informasi penting untuk menentukan validitas seleksi yaitu kriteria yang digunakan, proses seleksi yang digunakan, evaluasi individu, dan kinerja individu (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

3.1.6 Kriteria Seleksi

Kriteria seleksi biasanya disajikan dalam bentuk spesifikasi yang mewakili calon pekerja yang ideal, dan mencakup bidang-bidang seperti keterampilan, pengalaman, kualifikasi, pendidikan, atribut personal, atribut khusus, minat dan motivasi (IRS 2003).

Kecocokan dengan Organisasi

Kriteria organisasi merupakan atribut pada organisasi yang menganggap berharga karyawan dan yang mempengaruhi penilaian tentang potensi kandidat untuk menjadi sukses dalam sebuah organisasi. Misalnya, organisasi mungkin berkembang dan berinovasi dan membutuhkan karyawan yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi. Namun, Townley (1991) berpendapat bahwa organisasi semakin cenderung fokus pada sikap umum dan nilai-nilai kriteria. Barclay (1999) menjelaskan bagaimana organisasi sering dinyatakan dalam hal kepribadian, sikap, fleksibilitas, komitmen dan tujuan, daripada kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Fungsional dan Kecocokan Kelompok

Kriteria organisasi dan ketepatan kriteria pekerjaan berupa kriteria fungsional, seperti keterampilan interpersonal yang tepat untuk semua anggota departemen (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

Kriteria Pekerjaan Individu

Kriteria pekerjaan individu yang terkandung dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi berasal dari proses analisis jabatan. Van Zwanenberg dan Wilkinson (1993) menganalisis tugas yang harus dilakukan, menyajikan dalam bentuk deskripsi pekerjaan yang berasal dari kualitas pribadi dan atribut atau kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas. Kesulitannya yaitu pada proses penerjemahan dan perubahan konstan tuntutan pekerjaan dan tugas. Alternatif pendekatan yang disarankan oleh Van Zwanenberg dan Wilkinson dimulai dengan mengidentifikasi individu yang berhasil dalam pekerjaan tertentu dan kemudian menggambarkan karakteristik mereka.

Selain itu, banyak organisasi yang mengembangkan sebuah profil kompetensi sebagai sarana pengaturan kriteria yang dipilih. Kompetensi telah didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior; yaitu keterampilan pribadi, pengetahuan, motif, sifat, citra diri dan peran sosial. Keuntungan dari kompetensi ini digunakan secara terpadu untuk seleksi, pengembangan, kegiatan penilaian dan penghargaan; dan

indikator perilaku. Perlu dicatat, bahwa menggunakan kompetensi sebagai satu-satunya kriteria seleksi dianggap membatasi dan tidak membantu (Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor, 2008).

3.1.7 Kendala Proses Seleksi

Adapun kendala dalam proses seleksi antara lain:

- Tolak ukur, yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.
- Penyeleksi, yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilainnya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisis pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.
- Pelamar, yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan.
- Untuk mengurangi kendala-kendala ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

3.1.8 Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia

Peraturan Perundangan di Indonesia tentang Proses Seleksi Pendidik (Guru) antara lain:

1. Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005
2. PP RI No. 17 Tahun 2010
3. Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional

Sedangkan Peraturan Perundangan di Indonesia tentang Proses Seleksi Tenaga Kependidikan (Non Guru) antara lain:

1. UU No.20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional
2. Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008
3. PP RI No. 17 Tahun 2010

Selain itu, proses Seleksi Guru Garis Depan (GGD) diatur dalam SK Nomor: 30660/A3/Kp/2016 Tentang Penerimaan Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) Guru Garis Depan (GGD) Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2016 dan mengenai pengangkatan tenaga honorer menjadi CPNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil.

3.1.9 Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Finlandia

Peraturan Perundangan di Finlandia tentang Proses Seleksi Pendidik (Guru) antara lain:

1. Profesi guru diatur di Finlandia dalam Keputusan Pengajaran Kualifikasi 986/1998. (Keputusan Nomor 986/1998 tentang persyaratan kualifikasi bagi personil pengajar dan perubahan keputusan tersebut, SK No 865/2005).
2. Program Kabinet Kedua Perdana Menteri Matti Vanhanen yang diterbitkan pada tanggal 19 April 2007 menyatakan bahwa kreatifitas, kompetensi dan standar pendidikan yang tinggi adalah prasyarat kesuksesan guru.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Pembahasan Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia

3.2.1.1 Peraturan Perundangan Proses Seleksi Pendidik (Guru) di Indonesia

1. Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005

Pasal 8

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 9

Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.

Pasal 10

(1) Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

(2) Ketentuan lebih lanjut mengenai kompetensi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

2. PP RI No. 17 Tahun 2010

Pasal 171

(1) Pendidik merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

(2) Pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Guru sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada

pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah;

b. Dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, pada jenjang pendidikan tinggi;

3. Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional

Ketentuan umumnya, pasal 28 mengatakan:

a. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

b. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundangundangan yang berlaku.

c. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a) Kompetensi pedagogik;
- b) Kompetensi kepribadian;
- c) Kompetensi profesional;
- d) Kompetensi sosial.

d. Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (32) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

e. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan (4) dikembangkan oleh (BSNP) dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Tentang standar kualifikasinya, pasal 29 mengatakan:

1) Pendidik pada pendidikan anak usia dini memiliki:

- a) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);

- b) Latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan anak usia dini, kependidikan lain, atau psikolog, dan
 - c) Sertifikat profesi guru untuk PAUD.
- 2) Pendidik pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat memiliki:
 - a) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);
 - b) Latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan SD/MI, kependidikan lain, atau psikologi, dan
 - c) Sertifikat profesi guru SD/MI.
- 3) Pendidik pada SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat memiliki:
 - a) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);
 - b) Latar belakang pendidikan tinggi dengan pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan
 - c) Sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs.
- 4) Pendidik pada SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat memiliki:
 - a) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);
 - b) Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan
 - c) Sertifikat profesi guru untuk SMA/MA.
- 5) Pendidik pada SDLB/SMPLB/SMALB atau bentuk lain yang sederajat memiliki:
 - a) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan
 - b) Sertifikat profesi guru untuk SDLB/SMPLB/SMALB.
- 6) Pendidik pada SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat memiliki:
 - a) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1);
 - b) Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan
 - c) Sertifikat profesi guru untuk SMK/MAK.

3.2.1.2 Peraturan Perundangan Proses Seleksi Tenaga Kependidikan (Non Guru) di Indonesia

1. UU No. 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional

Mengenai Standar Kependidikan, pada pasal 35 sebagai berikut:

- a. Tenaga kependidikan pada: a) TK/RA atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurangnya terdiri atas kepala TK/RA dan tenaga kebersihan; b) SD/MI atau bentuk lain dst; c) SMP/MTs maupun SMA/MA dst; d) SMK/MAK dst; e) SDLB, SMPLB, SMALB dst; f) Paket A, B, C dst; g) Lembaga kursus dan lembaga keterampilan dst.
- b. Standar untuk setiap jenis tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Berikutnya ketentuan-ketentuan tentang:
 - a) Pada pasal 36 tentang kualifikasi, kompetensii dan sertifikasi sesuai bidang masing-masing.
 - b) Pada pasal 37 tentang persyaratan kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi.
 - c) Pada pasal 38 tentang kriteria kerpala sekolah TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK, SDLB, SMPLB, SMALB.
 - d) Pada pasal 39 tentang pengawasan pendidikan formal, kriteria pengawas.
 - e) Pada pasal 40 tentang pengawasan pendidikan non-formal dst.
 - f) Pada pasal 41 tentang syarat kompetendi penyelenggaraan pembelajaran

2. Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008

Kualifikasi Tenaga administrasi sekolah/madrasah terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus.

- a. Kepala Tenaga Administrasi SD/MI/SDLB Kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB dapat diangkat apabila sekolah/ madrasah memiliki lebih dari 6 (enam) rombongan belajar. Kualifikasi kepala tenaga administrasi SD/MI/SDLB adalah sebagai berikut:

1. Berpendidikan minimal lulusan SMK atau yang sederajat, program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun.
 2. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Kepala Tenaga Administrasi SMP/MTs/SMPLB Kepala tenaga administrasi SMP/MTs/SMPLB berkualifikasi sebagai berikut:
1. Berpendidikan minimal lulusan D3 atau yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/ madrasah minimal 4 (empat) tahun.
 2. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/ madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- c. Kepala Tenaga Administrasi SMA/MA/SMK/MAK/SMALB Kepala tenaga administrasi SMA/MA/SMK/MAK/SMALB berkualifikasi sebagai berikut:
1. Berpendidikan S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 (empat) tahun, atau D3 dan yang sederajat, program studi yang relevan, dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 8 (delapan) tahun.
 2. Memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.
- d. Pelaksana Urusan Administrasi Kepegawaian
 Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila jumlah pendidik dan tenaga kependidikan minimal 50 orang.
- e. Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan
 Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan, atau SMA/MA dan memiliki sertifikat yang relevan.
- f. Pelaksana Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana
 Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat.
- g. Pelaksana Urusan Administrasi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat, dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.

h. Pelaksana Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan

Berpendidikan minimal lulusan SMK/MAK, program studi yang relevan.

i. Pelaksana Urusan Administrasi Kesiswaan

Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan dapat diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 9 (sembilan) rombongan belajar.

j. Pelaksana Urusan Administrasi Kurikulum

Berpendidikan minimal lulusan SMA/MA/SMK/MAK atau yang sederajat dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki minimal 12 rombongan belajar.

k. Pelaksana Urusan Administrasi Umum untuk SD/MI/SDLB

Berpendidikan minimal SMK/MAK/SMA/MA atau yang sederajat.

l. Petugas Layanan Khusus

a. Penjaga Sekolah/ Madrasah

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

b. Tukang Kebun

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat dan diangkat apabila luas lahan kebun sekolah/madrasah minimal 500 m².

c. Tenaga Kebersihan

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

d. Pengemudi

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat, memiliki SIM yang sesuai, dan diangkat apabila sekolah/madrasah memiliki kendaraan roda empat.

e. Pesuruh

Berpendidikan minimal lulusan SMP/MTs atau yang sederajat.

3. PP RI No. 17 Tahun 2010

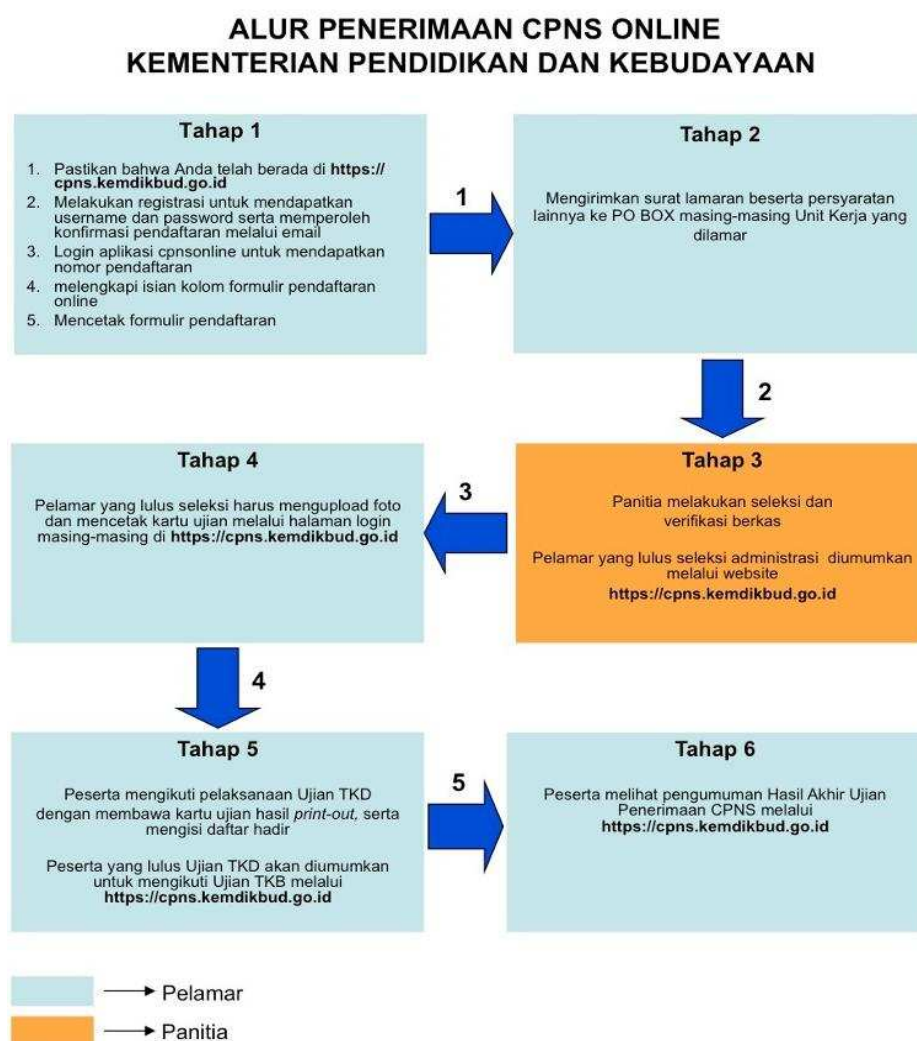
Pasal 173

- 1) Tenaga kependidikan selain pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 171 mencakup pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti, pengembang, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan dan keamanan, serta tenaga dengan sebutan lain yang bekerja pada satuan pendidikan.
- 2) Tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
 - a. Pengelola satuan pendidikan mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal atau nonformal;
 - b. Penilik melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal;
 - c. Pengawas melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan formal anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah;
 - d. Peneliti melakukan penelitian di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, serta pendidikan nonformal;
 - e. Pengembang atau perekayasa melakukan pengembangan atau perekayasaan di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, serta pendidikan nonformal;
 - f. Tenaga perpustakaan melaksanakan pengelolaan perpustakaan pada satuan pendidikan;
 - g. Tenaga laboratorium membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan;
 - h. Teknisi sumber belajar mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan;
 - i. Tenaga administrasi menyelenggarakan pelayanan administratif pada satuan pendidikan;

- j. Psikolog memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini;
- k. Pekerja sosial pendidikan memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus atau pendidikan layanan khusus

Proses Seleksi CPNS

Berikut alur proses seleksi CPNS:



Gambar 3.2 Alur Penerimaan CPNS Online

1. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi atau disebut juga dengan "Screening Administrasi" adalah peroses verifikasi berkas pelamar CPNS, apakah berkas yang dimasukkan memenuhi persyaratan ataukah tidak -dan andai pun peserta tidak memenuhi

persyaratan maka peserta tes tersebut akan gugur dan tidak bisa mengikuti tes ke tahap selanjutnya. Untuk verifikasi screening administrasi secara online disebut dengan "Seleksi Administrasi Internet".

Seleksi Administrasi Intranet adalah didapatkan dari berkas berkas persyaratan administrasi yang telah diunggah oleh pelamar, diantaranya yaitu:

- 1) File hasil scan ijazah berjenis PDF File, dengan ukuran maksimal 300 Kb;
- 2) File hasil scan transkrip nilai berjenis PDF File, dengan ukuran maksimal 300 Kb;

2. Pengambilan Tanda Peserta Ujian (TPU)

Setelah Seleksi Administrasi, pelamar yang lolos akan diumumkan melalui pengumuman di website pendaftaran online cpns, selanjutnya pelamar tersebut berhak mendapatkan Tanda Peserta Ujian. Pada saat pengambilan TPU, pelamar harus membawa berkas asli (Ijazah, transkrip, Kartu Identitas, Bukti Pendaftaran), untuk mengetahui keabsahan berkas yang sudah dikirimkan pada saat seleksi administrasi.

3. Tes Kompetensi Dasar

Tes Kompetensi Dasar adalah tes yang diselenggarakan untuk mengukur kemampuan dasar yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan seseorang jika yang bersangkutan bekerja atau memangku jabatan sebagai Pegawai Negeri Sipil. Tes kompetensi dasar dilakukan dengan metode CAT CPNS yang telah ditentukan. Materi Tes Kompetensi Dasar sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 9 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil. Materi Tes kompetensi dasar yang dimaksud adalah segala bahan ujian yang ditentukan untuk mendapatkan peserta tes terbaik sesuai passing grade yang telah ditentukan.

Materi Tes Kompetensi Dasar yang dimaksud adalah meliputi:

a. Tes Wawasan Kebangsaan (TWK)

untuk menilai kompetensi pelamar dalam hal penguasaan pengetahuan dan kemampuan mengimplementasikan nilai-nilai 4 (empat) Pilar Kebangsaan Indonesia yang meliputi:

- Pancasila;
- Undang Undang Dasar 1945;
- Bhinneka Tunggal Ika;

- Negara Kesatuan Republik Indonesia (sistem tata Negara Indonesia, baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, sejarah perjuangan bangsa, peranan Bangsa Indonesia dalam tatanan regional maupun global, dan kemampuan berbahasa Indonesia secara baik dan benar).

b. Tes Intelegensi Umum (TIU)

Untuk menilai kompetensi pelamar dalam hal kemampuan verbal, kemampuan numerik, kemampuan logika, serta kemampuan analisis.

Berikut adalah definisinya:

- Kemampuan Verbal yaitu kemampuan menyampaikan informasi secara lisan maupun tertulis.
- Kemampuan Numerik yaitu kemampuan melakukan operasi perhitungan angka dan melihat hubungan diantara angka-angka.
- Kemampuan Berpikir Logis yaitu kemampuan melakukan penalaran secara runtut dan sistematis.
- Kemampuan Berpikir Analitis yaitu kemampuan mengurai suatu permasalahan secara sistematis.

c. Tes Karakteristik Pribadi (TKP)

Tes Karakteristik Pribadi yang sebenarnya bertujuan untuk menilai kompetensi pelamar yang terkait hal hal yang disebutkan di bawah ini:

- Integritas diri;
- Semangat berprestasi;
- Kreativitas dan inovasi;
- Orientasi pada pelayanan;
- Orientasi kepada orang lain;
- Kemampuan beradaptasi;
- Kemampuan mengendalikan diri;
- Kemampuan bekerja mandiri dan tuntas;
- Kemauan dan kemampuan belajar berkelanjutan;
- Kemampuan bekerja sama dalam kelompok, dan
- Kemampuan menggerakkan dan mengkoordinir orang lain

Passing Grade

Setiap peserta tes harus bisa meraih nilai pencapaian passing grade yang telah ditentukan untuk bisa lulus dalam TKD ini. Jika mengacu

pelaksanaan tes cpns berdasarkan Permenpan RB No 29 Tahun 2014 maka pelaksanaan tes CPNS akan menggunakan Sistem CAT CPNS dengan lama waktu pengerjaan selama 90 menit dan jumlah soal sebanyak 100 soal.

Nilai kelulusan CPNS sendiri akan ditentukan berdasarkan passing grade. Passing Grade Tes Karakteristik Pribadi adalah 126 atau 72% dari nilai maksimal TKP. Passing Grade Tes Intelegensi Umum adalah 75 atau 50% dari nilai maksimal TIU. Passing Grade Tes Wawasan Kebangsaan adalah 70 atau 40% dari nilai maksimal TWK.

Setelah lulus Tes Kompetensi Dasar, pelamar yang lolos passing grade akan diumumkan melalui pengumuman di website, selanjutnya pelamar tersebut berhak mengikuti Tes Kompetensi Bidang.

4. Tes Kompetensi Bidang

Tes Kompetensi Bidang adalah ragam tes yang diberikan untuk mengukur kemampuan peserta tes dalam bidang formasi / Kementerian yang dilamarnya. Tes Kompetensi Bidang meliputi bahan-bahan masing-masing Kementerian/Lembaga, yang mana pembuatan soalnya adalah diserahkan kepada Kementerian dan Lembaga terkait.

5. Tes Psikotes

Tes Psikotes biasanya akan dilakukan secara bersamaan setelah tes kompetensi bidang selesai dilakukan, akan tetapi beberapa kementerian menyelenggarakan tes ini adalah bersamaan dengan proses tes wawancara kerja.

Tes Psikotes diselenggarakan untuk memeriksa psikologis pelamar yang akan menjadi CPNS di Kementerian atau Lembaga, dimana aspek yang diukur adalah:

- Intelegensi;
- Emosi; dan
- Sikap Kerja.

Setelah Psikotes, pelamar yang lolos akan diumumkan melalui pengumuman di website.

6. Tes Kesehatan dan Kebugaran

Tes Kebugaran dan Tes Kesehatan tidak semua Kementerian melaksanakannya. Akan tetapi beberapa Kementerian atau Lembaga negara yang menerapkan pola tes ini adalah diantaranya: Kementerian Keuangan, Kementerian Hukum dan HAM, Kejaksaan Republik Indonesia, Kepolisian RI, TNI, BIN.

Setelah Tes Kesehatan dan Kebugaran, pelamar yang lolos akan diumumkan melalui pengumuman di website, selanjutnya pelamar tersebut berhak untuk mengikuti Wawancara

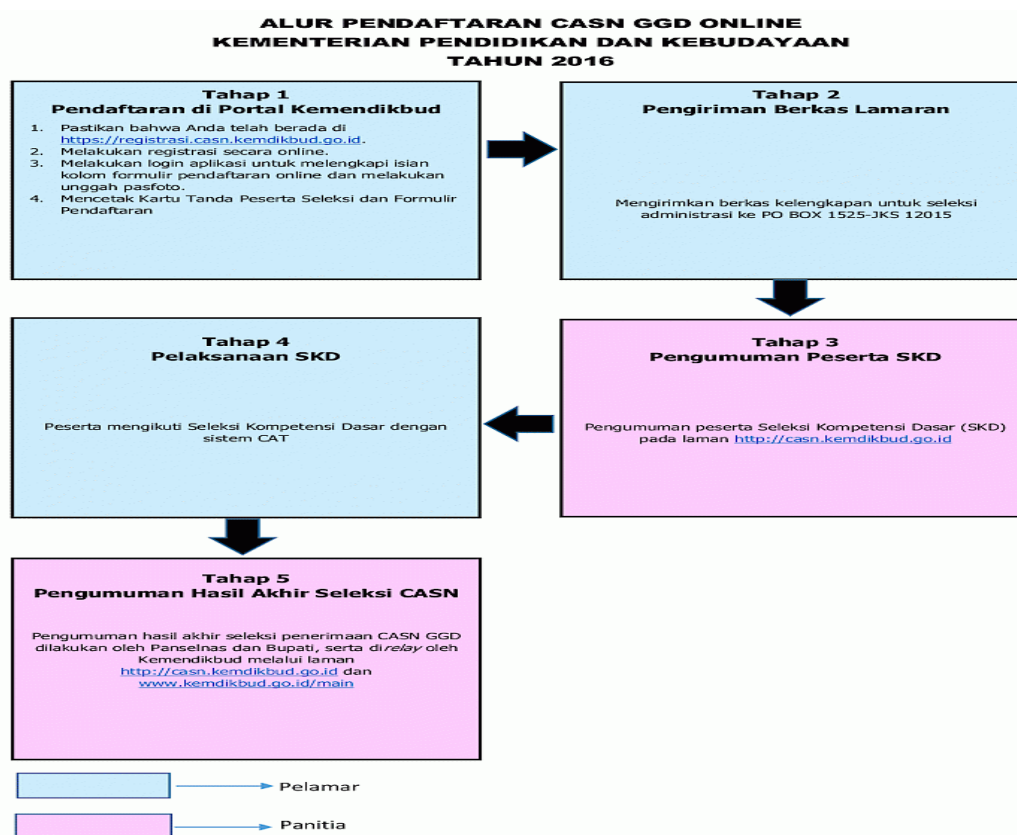
7. Tes Wawancara

Metode Tes Wawancara yang digunakan pada tahap seleksi akhir ini adalah Wawancara Berbasis Kompetensi, yang merupakan teknik wawancara yang terstruktur dan bersifat menggali untuk mencari, mengumpulkan dan menguji bukti kompetensi kandidat.

Pemahaman tes wawancara berbasis kompetensi adalah teknik wawancara yang sangat berbeda dengan wawancara biasa, karena teknik wawancara ini adalah memerlukan "Interviewing Technical Analysis Skills".

3.2.1.3 Proses Seleksi Guru Garis Depan (GGD) SK Nomor : 30660/A3/Kp/2016 Tentang Penerimaan Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) Guru Garis Depan (GGD) Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2016

Berikut alur proses seleksi Guru Garis Depan (GGD):



Gambar 3.3 Alur Pendaftaran CASN GGD Online

(1) Seleksi Administrasi

Seluruh peserta yang telah melakukan registrasi di aplikasi pendaftaran CASN Online wajib mengirimkan berkas kelengkapan untuk seleksi administrasi ke Panitia Seleksi CASN GGD Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan PO BOX 1525 – JKS 12015 Berkas disusun dengan urutan sebagai berikut:

- ✓ Cetakan (print out) formulir pendaftaran CASN Online yang telah ditandatangani;
- ✓ Surat lamaran yang ditulis tangan dan ditandatangani sendiri dengan tinta hitam, ditujukan kepada Bupati dibuat pada saat tanggal pendaftaran;
- ✓ Fotokopi KTP yang masih berlaku;
- ✓ Fotokopi Kartu Keluarga (KK);
- ✓ Fotokopi ijazah/STTB dan transkrip nilai yang telah dilegalisir oleh pejabat yang berwenang. Daftar pejabat yang berwenang melegalisir fotokopi ijazah/STTB

Catatan: Surat keterangan lulus/ ijazah sementara tidak dapat digunakan untuk melamar.

- ✓ Fotokopi sertifikat pendidik (bukan Akta Mengajar) yang telah dilegalisir oleh Dekan/Pembantu Dekan Bidang Akademik pada perguruan tinggi tempat pelamar melaksanakan PPG.
- ✓ Pasfoto ukuran 3 x 4 cm sebanyak 5 (lima) lembar, dengan menuliskan nama dan tanggal lahir di balik pasfoto tersebut;
- ✓ Daftar riwayat hidup yang ditulis dengan tangan sendiri memakai huruf kapital/balok dan tinta hitam, serta telah ditempel pasfoto ukuran 3 x 4 cm.
- ✓ Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) yang dikeluarkan oleh pihak yang berwajib/POLRI;
- ✓ Surat keterangan sehat jasmani dan rohani dari Dokter (cacat fisik tidak berarti tidak sehat jasmani);
- ✓ Surat keterangan tidak mengonsumsi/menggunakan narkoba, psikotropika, prekursor dan zat adiktif lainnya dari unit pelayanan kesehatan pemerintah;
- ✓ Surat Pernyataan bermaterai Rp6.000,00 yang menyatakan bersedia ditempatkan di daerah khusus (3T dan Terpencil) selama minimal 5 tahun atau sesuai dengan ketentuan daerah masing-masing, serta ditandatangani oleh pelamar (format sebagaimana Lampiran III).

- ✓ Surat Pernyataan ditulis tangan memakai huruf kapital/balok dan tinta hitam yang berisi tentang:
 - Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan;
 - Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai BUMN/BUMD dan pegawai swasta;
 - Tidak berkedudukan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri;
 - Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Republik Indonesia atau Negara lain yang ditentukan oleh pemerintah; dan
 - Tidak menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.
 Format surat dimaksud tersedia pada Keputusan Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2002
- ✓ Surat Pernyataan bermaterai Rp6.000,00 yang menyatakan tidak sedang terikat kontrak kerja pada instansi pemerintah/lembaga swasta, serta ditandatangani oleh yang bersangkutan;
 - Bagi yang usianya lebih dari 35 tahun sampai dengan 40 tahun dan mempunyai masa pengabdian pada Instansi pemerintah/lembaga swasta yang berbadan hukum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002, harus melampirkan fotokopi sah surat keputusan/bukti pengangkatan pertama sampai dengan terakhir.
 - Berkas kelengkapan dimasukkan dalam map dengan warna sebagai berikut:
 - 1) Map warna hijau untuk lulusan PPG SM-3T;
 - 2) Map warna merah untuk lulusan PPG S1 PGSD Berasrama;
 - 3) Map warna kuning untuk lulusan PPG SMK Kolaboratif;
 - 4) Map warna biru untuk lulusan PPG Basic Science;
 - 5) Map warna cokelat untuk lulusan PPGT.
 - Map berisi dokumen sesuai huruf b di atas dimasukkan ke dalam amplop warna cokelat. Pada pojok kiri atas amplop ditulis Kabupaten yang dilamar.

(2) Seleksi Kompetensi Dasar (SKD)

- a. SKD diselenggarakan bagi pelamar yang telah mendaftar pada laman <https://registrasi.casn.kemdikbud.go.id> sesuai dengan ketentuan tata cara pendaftaran dan telah mencetak Kartu Tanda Peserta Seleksi.
- b. SKD dilaksanakan di masing-masing Tempat Uji Kompetensi (TUK).
- c. Pada saat pelaksanaan SKD, setiap pelamar wajib menunjukkan Kartu Tanda Peserta Seleksi dan Kartu Tanda Penduduk (KTP) asli yang masih berlaku yang digunakan saat registrasi pendaftaran, serta mengisi daftar hadir yang telah dilengkapi dengan pas foto pelamar.
- d. Mengingat seleksi menggunakan sistem CAT maka waktu dan tempat pelaksanaan seleksi agar dilihat secara cermat pada <http://casn.kemdikbud.go.id>.
- e. Pelamar hanya dapat melaksanakan SKD pada tempat dan waktu yang telah ditentukan.
- f. Materi SKD meliputi Tes Wawasan Kebangsaan, Tes Inteligensia Umum, dan Tes Karakteristik Pribadi, mengenai materi dan passing grade sama dengan pelamar CPNS dari jalur umum.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4561) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4743), diubah sebagai berikut:

1. Penjelasan Pasal 3 ayat (2) diubah sehingga berbunyi menjadi sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Pasal 3 ayat (2) Peraturan Pemerintah ini.
2. Ketentuan Pasal 4 diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 4

1. Pengangkatan tenaga honorer yang dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dilakukan melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi setelah dilakukan verifikasi dan validasi.

2. Pelaksanaan verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Tim Verifikasi dan Validasi yang dibentuk oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.
3. Ketentuan Pasal 5 diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 5

1. Dokter yang telah selesai atau sedang melaksanakan tugas sebagai pegawai tidak tetap atau sebagai tenaga honorer pada fasilitas pelayanan kesehatan milik pemerintah, dapat diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil setelah melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi.
2. Pengangkatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan tanpa memperhatikan masa bakti sebagai pegawai tidak tetap atau masa kerja sebagai tenaga honorer, dengan ketentuan:
 - a. Usia paling tinggi 46 (empat puluh enam) tahun;
 - b. Bersedia bekerja pada fasilitas pelayanan kesehatan di daerah terpencil, tertinggal, perbatasan atau tempat yang tidak diminati paling singkat 5 (lima) tahun.
3. Fasilitas pelayanan kesehatan di daerah terpencil, tertinggal, perbatasan atau tempat yang tidak diminati sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b ditetapkan oleh Gubernur, Bupati atau Walikota setempat berdasarkan kriteria yang diatur oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.
4. Tenaga ahli tertentu/khusus yang dibutuhkan oleh negara tetapi tidak tersedia di kalangan Pegawai Negeri Sipil dapat diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil dengan kriteria:
 - a) Usia paling tinggi 46 (empat puluh enam) tahun;
 - b) Telah mengabdikan kepada negara sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun pada 1 Januari 2006.
5. Pengangkatan tenaga ahli tertentu/khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (4) ditetapkan dengan Keputusan Presiden atas persetujuan prinsip menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara. (6) Pengangkatan Dokter dan tenaga ahli tertentu/khusus menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (4), dilakukan sampai dengan Tahun Anggaran 2014.

6. Ketentuan Pasal 6 diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 6

1. Pengangkatan tenaga honorer yang penghasilannya dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah ini dilakukan secara bertahap dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan keuangan negara mulai formasi Tahun Anggaran 2005 sampai dengan formasi Tahun Anggaran 2012.
2. Pengangkatan tenaga honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil untuk formasi Tahun Anggaran 2012 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan pada tahun anggaran berjalan.
3. Tenaga honorer yang bekerja pada instansi pemerintah dan penghasilannya tidak dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dapat diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan keuangan negara berdasarkan formasi sampai dengan Tahun Anggaran 2014.

Di antara Pasal 6 dan Pasal 7 disisipkan 1 (satu) Pasal, yakni Pasal 6A berbunyi sebagai berikut:

Pasal 6A

1. Pengangkatan tenaga honorer sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) dilakukan melalui pemeriksaan kelengkapan administrasi dan lulus seleksi ujian tertulis kompetensi dasar dan kompetensi bidang sesama tenaga honorer.
2. Seleksi ujian tertulis kompetensi dasar sesama tenaga honorer sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan 1 (satu) kali dengan materi Tes Kompetensi Dasar (TKD) berdasarkan kisi-kisi yang ditetapkan oleh Pemerintah.
3. Pembuatan soal dan pengolahan hasil ujian kompetensi dasar dilakukan oleh konsorsium Perguruan Tinggi Negeri yang dibentuk oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara bersama menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan.
4. Pelaksanaan ujian tertulis di lingkungan instansi pusat dan provinsi dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian masing-masing, sedangkan untuk kabupaten/kota dikoordinasikan oleh Gubernur selaku wakil pemerintah di wilayah provinsinya.

5. Penentuan kelulusan bagi tenaga honorer yang mengikuti seleksi ujian tertulis kompetensi dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan berdasarkan nilai ambang batas kelulusan (passing grade) yang ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara atas pertimbangan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan dengan memperhatikan pendapat dari konsorsium Perguruan Tinggi Negeri.
6. Pengumuman kelulusan ujian tertulis kompetensi dasar dilakukan kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara berdasarkan nilai hasil ujian yang diolah oleh konsorsium Perguruan Tinggi Negeri dan mempertimbangkan masa pengabdian tenaga honorer yang bersangkutan.
7. Tenaga honorer yang dinyatakan lulus ujian tertulis kompetensi dasar dilakukan tes kompetensi bidang (profesi) dengan mempertimbangkan dedikasi ditetapkan oleh masing-masing instansi berdasarkan materi ujian dari instansi pembina jabatan fungsional.
8. Tenaga honorer yang dinyatakan lulus ujian sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dapat diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jumlah dan kualifikasi formasi sampai dengan Tahun Anggaran 2014 yang ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara dengan tetap memperhatikan kebutuhan organisasi dan redistribusi serta kemampuan keuangan negara atas pendapat dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.
9. Tenaga honorer yang dinyatakan lulus ujian sebagaimana dimaksud pada ayat (8) tetapi kemudian diketahui tidak memenuhi persyaratan administratif yang ditentukan tidak dapat diangkat atau dibatalkan menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil. Pasal II Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

3.2.2 Pembahasan Proses Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan di Finlandia

Calon guru dengan ijazah S-1 hanya 5% yang diterima dan calon guru dengan ijazah S-2 20% diterima. Dengan seleksi guru yang ketat, terjadilah guru-guru berkualitas. Dengan guru yang berkualitas maka akan tercipta pulalah pendidikan yang berkualitas. Peringkat satu dunia ini diperoleh Finlandia berdasarkan hasil survei

internasional yang komprehensif pada tahun 2003 oleh Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Tes tersebut dikenal dengan nama PISA, mengukur kemampuan siswa di bidang Sains, Membaca, dan juga Matematika. Hebatnya, Finlandia bukan hanya unggul secara akademis tapi juga unggul dalam pendidikan anak-anak lemah mental.

3.2.2.1 Peraturan Perundangan Proses Seleksi Pendidik (Guru) di Finlandia

1. Profesi guru diatur di Finlandia dalam Keputusan Pengajaran Kualifikasi 986/1998 (Keputusan Nomor 986/1998 tentang persyaratan kualifikasi bagi personil pengajar dan perubahan keputusan tersebut, SK No 865/2005)

Kualifikasi untuk guru mata pelajaran di Finlandia tergantung pada tingkatan sekolah. Untuk menjadi guru mata pelajaran yang berkualitas di sekolah yang komprehensif (Kelas 1 hingga 9) di Finlandia, seseorang harus telah menyelesaikan:

1. Lulusan S2 (Bergelar Master)
2. Pada studi paling dasar dan menengah atau setara dengan 60 kredit ECTS (35 minggu studi) dalam suatu mata pelajaran yang diajarkan di sekolah-sekolah yang komprehensif
3. Minimal memiliki 60 ECTS untuk studi pedagogis guru
4. Setidaknya 120 kredit ECTS dalam satu mata pelajaran yang diajarkan di sekolah menengah atas dan setidaknya 60 kredit dalam mata pelajaran lain
5. Agar memenuhi syarat untuk mengajar di sebuah sekolah dasar dan Menengah Finlandia, guru juga harus memiliki kompetensi yang sangat baik pada penguasaan bahasa Finlandia atau Swedia).

2. Program Kabinet Kedua Perdana Menteri Matti Vanhanen yang diterbitkan pada tanggal 19 April 2007 menyatakan bahwa kreatifitas, kompetensi dan standar pendidikan yang tinggi adalah prasyarat kesuksesan guru.

Sistem seleksi pertama, seleksi guru di Finlandia adalah semacam pembuktian kemampuan guru yang baru selesai dari pendidikan S2-nya. Kedua, prosedur seleksi guru selama 6 bulan. Ketiga, selama 6 bulan

tersebut, guru diminta mengajar langsung di kelas. Kepala sekolah melihat bagaimana calon guru tersebut membangun komunikasi dengan semua siswa. Lalu proses interview setiap hari selama 6 bulan.

3.2.3 Implementasi Proses Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Indonesia

Sejak tahun 2013, tes CPNS sudah menggunakan sistem komputer atau yang lebih dikenal sebagai Computer Assisted Test (CAT). Pada CPNS tahun 2013 memang ada sebagian yang telah menggunakan sistem CAT dan juga sebagian masih menggunakan LJK (Lembar Jawaban Komputer). Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa hasil tes CPNS 2013 pada pelaksanaannya di lapangan bahwa telah tercatat ada sekitar 70 instansi pemerintah yang menggunakan system CAT di seluruh Indonesia.

Dengan adanya sistem ini, pemerintah menjamin tidak adanya kecurangan dan memudahkan setiap peserta tes. Dengan sistem ini, banyak keuntungan yang didapat diantaranya lebih kompetitif, adil, obyektif transparan dan bebas dari KKN.

Pada prinsipnya dari segi materi tidak ada perbedaan soal antara sistem CAT dengan sistem lama (LJK). Yang membedakan hanya media soal dan lembar jawabannya. Sistem CAT CPNS ujiannya dilakukan di komputer yang disediakan panitia seleksi, tidak perlu lagi menggunakan pensil dan menghitami lembar jawaban, yang diperlukan hanya membaca soal dan memilih jawaban yang tampil di layar cukup dengan mengklik tombol jawaban. Namun masalahnya, karena CAT adalah sistem baru maka banyak peserta yang belum terbiasa akan cara ini. Bisa saja peserta menguasai materi yang diujikan, namun karena tidak terbiasa/ tidak pernah mengerjakan sistem ini bisa membawa akibat gagalnya dalam ujian. Disisi lain, ada peserta yang tidak terlalu menguasai materi soal yang diujikan namun bisa sukses dalam ujian karena sudah memahami dan mampu mengoperasikan sistem CAT.

Tes CPNS merupakan perintah dari Undang-Undang No. 5/ 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Tujuannya untuk memperoleh PNS yang profesional, jujur, bertanggungjawab dan netral, yakni CPNS yang memiliki karakteristik pribadi, mampu berperan sebagai perekat NKRI, memiliki intelegenisia yang tinggi dan memiliki keterlampilan, keahlian dan perilaku sesuai dengan tuntutan jabatan. Seleksi ini pun tidak dipungut biaya sama sekali alias gratis.

Meskipun tidak diawasi secara ketat seperti layaknya ujian di sekolah-sekolah, yang masih menggunakan lembar jawaban komputer (LJK), tetapi dijamin tidak ada yang saling contek. Pasalnya, soal yang dikerjakan satu sama lain berbeda, meskipun di meja yang bersebelahan. Melalui sistem online ini, peserta tes CPNS langsung mendapatkan hasilnya, tak perlu menunggu lama seperti tes yang dilakukan secara manual.

Menurut Wijayanti, Dian Marta (2014) dalam artikel berjudul Menyelamatkan Seleksi CPNS dari Kecurangan, efektif atau tidaknya sistem CAT pada seleksi CPNS tidak hanya bergantung pada sistem, namun juga kejujuran penyelenggara. Pasalnya, modus kecurangan makin beragam dan ditata rapi. Meskipun berbasis CAT, potensi kecurangan diindikasikan terjadi, karena menjadi PNS sangat didambakan semua orang. Motivasi menjadi PNS tak sekadar mendapat jaminan hidup layak, namun juga orientasi posisi sosial ekonomi, prestise masyarakat, mengejar tunjangan dan jaminan masa tua.

Masih menurut sumber yang sama, potensi kecurangan bisa terjadi di beberapa titik. Modusnya sangat beragam, mulai dari proses seleksi administrasi, pelaksanaan tes hingga pengumuman kelulusan. Menurut data Konsorsium LSM Pemantau Seleksi CPNS (KLPC), per tanggal 6 Januari 2014, terdapat 154 kasus yang dilaporkan ke KLPC. Sebanyak 59 kasus di antaranya terkait dengan honorer K2 dan 95 kasus lain terkait jalur umum K-1 (Kompas, 8/1/2014). Menurut KLPC, kecurangan paling banyak terjadi adalah pada tahap seleksi administrasi karena minimnya transparansi.

Ada beberapa indikasi, modus dan kecurangan yang harus diselamatkan.

Pertama; meskipun berbasis CAT, namun pemalsuan dan manipulasi data bisa saja terjadi. Apalagi, ada beberapa formasi CPNS diperuntukkan semua jurusan.

Kedua; merebaknya pungutan liar (pungli) atau calo yang menawarkan jasa untuk diterima CPNS. Hal itu biasanya terjadi di desa-desa, pasalnya rata-rata pelamar dari desa masih percaya dan awam dengan dunia kepegawaian. Menurut catatan ICW, mereka diminta memberikan uang sebesar 80 sampai 150 juta untuk bisa lolos CPNS (Tempo, 18/3/2013). Padahal, pendaftaran CPNS tahun 2014 ini tidak dipungut biaya alias gratis.

Ketiga; potensi kecurangan juga terjadi pada saat seleksi administrasi. Menurut KLPC, biasanya pada saat seleksi administrasi, ada oknum yang memanipulasi data. Mereka mendiskriminasi pelamar formasi tertentu terkait tempat dan nomor ujian tes.

Keempat; indikasi praktik perijokian juga menjadi catatan kecurangan seleksi CPNS.

Kelima; bocornya soal tes CPNS. Hal itu bisa terjadi dari oknum panitia seleksi yang membocorkan soal dan menjual kunci jawaban. Meskipun soal dan tes nanti berbasis CAT, namun bisa saja ada oknum yang menjual kisi-kisi dan kunci jawaban.

Modus lain juga terjadi ketika pengumuman seleksi. Dari pengumuman pusat ketika sampai di daerah, ada beberapa oknum yang mengganti nama peserta yang lolos dengan nama-nama yang tidak jelas. Pengadaan nomor induk pegawai (NIP) juga sering dimanipulasi beberapa oknum.

Ada beberapa langkah yang bisa dilakukan untuk mengatasi kecurangan tes CPNS ini.

Pertama; kejujuran, transparansi dan objektivitas penyelenggara adalah kunci menciptakan PNS jujur. Kejujuran menjadi kunci suksesnya seleksi CPNS. Penyelenggara yang terbukti menjadi oknum, calo dan pemalsu data harus diberi sanksi.

Kedua; pemerintah harus memperkuat sistem validasi dan verifikasi data, baik di kementerian maupun di daerah. Data formasi dan pelamar harus sesuai kualifikasi akademik. Apalagi banyak formasi CPNS diperuntukkan semua jurusan. Artinya, karena tak spesifiknya bidang pelamar menjadi celah meminimalkan pesaing yang sudah membayar kepada calo.

Ketiga; pelamar di tingkat kota/ kabupaten harus cerdas dan tegas menolak tawaran calo.

Keempat; percaya diri dan rajin belajar adalah syarat utama mengikuti seleksi CPNS.

Kelima; pemerintah pusat dan daerah, Kemen PAN-RB, BKN, BKD, penegak hukum, LSM dan masyarakat harus bersinergi menyelamatkan seleksi CPNS. Mulai dari tahap pendaftaran, seleksi administrasi, tes dan pengumuman kelulusan.

3.3 Penutup

Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial

perusahaan. Demikian juga proses seleksi pendidik dan tenaga kependidikan harus menjadi perhatian penting karena mereka memegang peranan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa.

Proses seleksi biasanya terdiri dari delapan langkah: (1) Wawancara penyaringan awal, (2) melengkapi formulir aplikasi, (3) Tes pra kerja, (4) Wawancara komprehensif, (5) Tawaran pekerjaan bersyarat, (6) Investigasi latar belakang, (7) Pemeriksaan medis atau fisik, (8) Tawaran pekerjaan tetap (Decenzo. David. A dan Stephen. P. Robbins, 2009).

Peraturan Perundangan di Indonesia tentang Proses Seleksi Pendidik (Guru) antara lain: Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005; PP RI No. 17 Tahun 2010; dan Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional. Sedangkan Peraturan Perundangan di Indonesia tentang Proses Seleksi Tenaga Kependidikan (Non Guru) antara lain: UU No.20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional; Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008; dan PP RI No. 17 Tahun 2010.

Sedangkan Peraturan Perundangan di Finlandia tentang Proses Seleksi Pendidik (Guru) antara lain: Profesi guru diatur di Finlandia dalam Keputusan Pengajaran Kualifikasi 986/1998. (Keputusan Nomor 986/1998 tentang persyaratan kualifikasi bagi personil pengajar dan perubahan keputusan tersebut, SK No 865/2005) dan Program Kabinet Kedua Perdana Menteri Matti Vanhanen yang diterbitkan pada tanggal 19 April 2007 menyatakan bahwa kreatifitas, kompetensi dan standar pendidikan yang tinggi adalah prasyarat kesuksesan guru.

Tes CPNS untuk pendidik dan tenaga kependidikan menggunakan sistem CAT (Computer Assisted Test) atau tes secara online, tidak lagi menggunakan LJK (Lembar Jawaban Komputer). Dengan sistem ini, banyak keuntungan yang didapat diantaranya lebih kompetitif, adil, obyektif transparan dan bebas dari KKN. Namun kenyataan di lapangan, masih saja ditemui adanya kecurangan yang terjadi. Untuk mencegah dan mengatasi kecurangan, pemerintah pusat dan daerah, Kemen PAN-RB, BKN, BKD, penegak hukum, LSM dan masyarakat harus bersinergi menyelamatkan seleksi CPNS. Mulai dari tahap pendaftaran, seleksi administrasi, tes dan pengumuman kelulusan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- CIPD (2006) Recruitment and Retention 2006. London: CIPD.
- Decenzo. David. A dan Stephen. P. Robbins. (2009). Fundamentals of Human Resource Management Tenth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kanter, R.M. (1989). When Giants Learn to Dance. New York: Simon and Schuster.
- Mathis, Robert L and John H. Jackson. (2010). Human Resource Management Thirteenth Edition. South Western Cengage Learning.
- Plumbly, P.R. (1985) Recruitment and Selection, 4th edn. London: Institute of Personnel Management.
- Stewart, Greg L and Kenneth G. Brown. (2010). Human Resource Management Second Edition Linking Strategy to Practice. Wiley.
- Torrington, Derek and Laura Hall, Stephen Taylor. (2008). Human Resource Management Seventh Edition. Prentice Hall Financial Times.
- Townley, B. (1991) 'Selection and appraisal: reconstituting social relations?', in J. Storey (ed.) New Perspectives in Human Resource Management. London: Routledge.

Hasil Penelitian:

- Barclay, J. (1999) 'Employee Selection: a question of structure', Personnel Review, Vol. 28, No. 1/2, pp. 134–51.
- IRS (2003) 'Setting the tone: job descriptions and person specifications', Employment Review, No. 776, 23 May, pp. 42–8.
- Khumaidi, K. (2014). TENAGA KEPENDIDIKAN DALAM SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL (Analisis: Aspek Sumber Daya Pendidikan). Edu-Math, 4.
- Lievens, F., van Dam, K. and Anderson, N. (2002) 'Recent trends and challenges in personnel selection', Personnel Review, Vol. 31, No. 5, pp. 580–601.
- Murphy, N. (2006) 'Testing the waters: employers' use of selection assessments', IRS Employment Review, No. 852, 4 August, pp. 42–8.

Robertson, I. (2001) 'Undue diligence', *People Management*, Vol. 7, No. 23, 22 November, pp. 42-3.

Thatcher, M. (1997) 'A test of character', *People Management*, 15 May.

Van Zwanenberg, N. and Wilkinson, L.J. (1993) 'The person specification – a problem masquerading as a solution?', *Personnel Review*, Vol. 22, No. 7, pp. 54-65.

Peraturan Perundangan:

Keputusan Pemerintah Finlandia SK Nomor No 865/2005 Tentang Persyaratan Kualifikasi Bagi Personil Pengajar

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 9 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil

Permenpan RB No 29 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Test CPNS Menggunakan CAT

Permendiknas RI No. 24 Tahun 2008

PP RI No. 17 Tahun 2010

SK Nomor : 30660/A3/KP/2016 Tentang Penerimaan Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) Guru Garis Depan (GGD) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2016

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005

Internet:

<http://www.asncpns.com/2016/06/persyaratan-umum-dan-khusus-cpns.html>

<http://www.islamcendekia.com/2014/10/menyelamatkan-seleksi-cpns-dari-kecurangan.html>

BAB IV

ORIENTASI

4.1 Kajian Pustaka

4.1.1 Pengertian Orientasi

Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi. Yakni memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain. Orientasi dilaksanakan karena semua pegawai baru membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

Orientasi memberikan informasi kepada karyawan baru mengenai latar belakang tentang perusahaan & pekerjaan. Pada intinya orientasi adalah proses sosialisasi karyawan baru terhadap pimpinan perusahaan. Sosialisasi adalah proses penanaman dalam diri karyawan tentang sikap, standar, nilai-nilai, dan pola perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan departemen. Program orientasi dimulai dari pengenalan informal yang singkat sampai program formal yang panjang. Biasanya karyawan diberikan buku panduan tentang jam kerja, penilaian kinerja, pembayaran gaji, dan liburan/cuti.

Orientasi adalah proses penyesuaian bagi pekerja baru dengan lingkungan pekerjaannya sehingga ia dapat berhubungan dengan lingkungan yang baru. Program orientasi tiga bulan diberikan kepada semua perawat untuk mempercepat proses adaptasi selama masa transisi dari status siswa ke status pegawai (Minor &

Thompson, 1981). Menurut harmon dalam Gillies (1986) orientasi menekan perubahan moral yang terjadi dari status siswa perawat ke status pegawai. Orientasi yang didasarkan pada kerangka kerja sesuai kebutuhan Maslow bermanfaat dalam mencapai kemampuan yang paling tinggi, yaitu kearah aktualisasi diri

Berikut pengertian orientasi menurut beberapa ahli :

1. Marihot Tua Efendi Hariandja mendefinisikan orientasi dengan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, nilai-nilai, keyakinann-keyakinan dan pada rekan kerja mereka. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia dan atasan langsung dari pegawai tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organsiasi pada pegawai baru.
2. Gary Dessler menyebut orientasi dengan memberikan informasi mengenai latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan, seperti informasi perusahaan. Program ini bisa dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.
3. Susilo Martoyo, Orientasi adalah memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain.
4. Ingham (1970): the concept formed the basis for the harmonious view of industrial relations in the small firm as orientation to work was said to cause individual self-selection to the small firm sector. Yang kurang lebih memiliki arti: sikap dan tingkah laku karyawan, merupakan suatu konsep yang dapat menciptakan harmoni dalam bekerja dan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan secara individu dalam sebuah perusahaan.
5. Goldthorpe (1968) : orientation to work adalah arti sebuah pekerjaan terhadap seorang individu, berdasarkan harapannya yang diwujudkan dalam pekerjaannya.

4.1.2 Tujuan Orientasi

Program Orientasi Karyawan Baru bertujuan untuk :

- Menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata.
- Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru.
- Mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru.

Tujuan orientasi menurut Moekijat (1991:94) adalah sebagai berikut :

- Memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan.
- Menghindarkan adanya kekacauan yang mungkin disebabkan oleh seorang pekerja baru ketika diserahi pekerjaan baru.
- Memberi kesempatan pada pegawai untuk menanyakan masalah tentang pekerjaan mereka yang baru.
- Menghemat waktu dan tenaga pegawai dengan memberitahukan kepada mereka ke mana harus meminta keterangan atau bantuan dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul.
- Menerangkan peraturan dan ketentuan perusahaan sedemikian rupa sehingga pegawai baru dapat menghindari rintangan atau tindakan hukuman yang akan terjadi karena pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui.
- Memberikan pengertian kepada pegawai baru bahwa mereka adalah bagian yang penting di dalam sebuah organisasi

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

- Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.
- Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.

- Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
- Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
- Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
- Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
- Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

4.1.3 Urgensi Orientasi

Sasaran-sasaran utama dalam orientasi adalah mengurangi kecemasan awal yang dirasakan oleh semua pekerja baru untuk memulai pekerjaan baru, untuk mengakrabkan karyawan baru dengan pekerjaannya, unit kerjanya dan organisasi sebagai keseluruhan, dan agar mempermudah peralihan dari luar ke dalam. Pada dasarnya program orientasi bagi karyawan baru sangatlah mutlak diperlukan baik ditinjau dari sudut kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri yang tujuan pokoknya agar setiap karyawan baru:

1. Dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan kondisi lingkungan yang baru dimasuki.
2. Dapat memahami organisasi dan budaya perusahaan (visi, misi, nilai inti dan kegiatan operasionalnya).
3. Mempunyai kesamaan pola (paradigma) pikir dan terakhir,
4. Sebagai bekal sebelum yang bersangkutan bertugas di tempat kerjanya masing-masing.

Dessler (2003) menyampaikan bahwa program orientasi yang diberikan kepada karyawan baru saat mereka pertama kali masuk kerja setidaknya mempunyai tujuan antara lain:

1. Untuk mengurangi biaya di mana orientasi diharapkan mampu membantu karyawan baru agar cepat inchargedalam pekerjaannya.

2. Mengurangi kecemasan. Kebanyakan karyawan mengalami kecemasan ketika masuk ke dalam situasi kerja yang baru. Pengalaman menghadapi kecemasan ini berpengaruh padanya dalam mempelajari pekerjaannya. Orientasi membantu karyawan untuk mengatasi kecemasan tersebut dengan membantu karyawan dengan memberikan pedoman yang dibutuhkan untuk dapat bekerja dengan baik.
3. Mengurangi turn over karyawan. Karyawan pindah kerja karena merasa tidak dihargai atau merasa tidak berada pada posisi yang tepat pada pekerjaannya. Program orientasi menunjukkan bahwa perusahaan menghargai karyawannya dan membantu menyediakan alat / fasilitas yang dibutuhkan untuk dapat sukses dalam pekerjaannya.
4. Menghemat waktu untuk supervisi. Program orientasi karyawan baru membantu karyawan untuk cepat memahami pekerjaannya sehingga bisa langsung incharge dalam kerjanya. Supervisi atau atasannya tidak perlu menyediakan waktu yang lama untuk melakukan mentoring agar mereka dapat bekerja sesuai harapan.
5. Membangun harapan yang positif terhadap pekerjaannya, sikap yang positif dan kepuasan kerja. Sangatlah penting bahwa para karyawan belajar sesegera mungkin apa yang menjadi harapannya, apa yang diharapkan padanya, selain belajar tentang nilai dan sikap yang ada dalam organisasi. Jenis orientasi yang diberikan kepada karyawan baru ada dua macamnya yaitu orientasi organisasi dimana orientasi dimaksudkan untuk memberitahu karyawan mengenai tujuan, riwayat, filosofi, prosedur dan pengaturan organisasi tersebut, serta orientasi unit kerja yang dimaksudkan untuk mengakrabkan karyawan itu dengan sasaran unit kerja tersebut, memperjelas bagaimana pekerjaannya menyumbang pada sasaran unit itu dan mencakup pengenalan dengan rekan-rekan kerja barunya.

4.1.4 Tahapan Orientasi

Menurut Decenzo. David. A dan Stephen. P. Robbins (2009), proses orientasi merupakan tanggung jawab HRM (Human Resources Management). Karena pada proses inilah karyawan akan dikenalkan akan keadaan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya.

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan :

1. Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

2. Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

3. Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

4. Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dll, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

5. Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai tersebut bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

4.1.5 Teknik Orientasi

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain :

1. Program orientasi dan sosialisasi

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

2. Peninjauan pekerjaan secara realistis

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

3. Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

4. Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

5. Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “ tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

4.1.6 Materi-Materi Orientasi

Materi-materi yang diberikan pada masa orientasi kepada para SDM/karyawan baru meliputi :

1. Profil organisasi termasuk didalamnya sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan, struktur organisasi

perusahaan berikut para pemangku jabatan pada seluruh departemen yang perlu diketahui.

2. Peraturan-peraturan dan berbagai kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan hak dan kewajiban karyawan.
3. Berbagai fasilitas yang mungkin dapat digunakan atau tidak boleh digunakan oleh karyawan.
4. Pengenalan kondisi lingkungan kerja dimana karyawan tersebut akan kerja seperti siapa yang menjadi atasan langsung, atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan, kondisi ruangan kerja, dan fasilitasnya.
5. Pengenalan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh SDM yang bersangkutan sesuai dengan job description.

4.1.7 Jenis-Jenis Orientasi

Menurut Goldthorpe (1968) ada 3 jenis orientasi Kerja karyawan dalam bekerja yaitu :

1. Instrumentally

Goldthorpe (1968) menjelaskan bahwa pada jenis pendekatan ini setiap karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir. Dimana karyawan-karyawan tersebut bekerja berdasarkan satu alasan yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Selain itu juga dalam orientasi ini, ada juga karyawan yang memilih untuk bekerja dengan alasan untuk menunjang gaya hidup mereka secara spesifik. Gaya hidup yang dimaksud adalah kondisi-kondisi yang dialami atau dijalani oleh masing-masing karyawan. Instrumentally dibagi menjadi dua bagian yaitu:

a. Short-term instrumentally orientation

Jenis orientasi kerja ini merupakan sebuah upaya yang dilakukan karyawan-karyawan untuk mendukung dan menambah pendapatan utama dengan cara bekerja di tempat lain, dan menjadikan pekerjaan ini sebagai pekerjaan sekunder. Karyawan pada jenis orientasi ini menganggap pekerjaan ini hanya bersifat sementara saja.

b. Long-term instrumentally orientation

Long-term instrumentally orientation adalah upaya dari karyawan-karyawan untuk menjadikan sebuah pekerjaan sebagai pekerjaan primer. Long-term instrumentally orientation dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

ü Part-time employee atau karyawan paruh waktu : Untuk jenis karyawan paruh waktu, alasan memilih untuk menjalani pekerjaan dengan cara ini biasanya berhubungan dengan keterbatasan waktu yang mereka miliki. Biasanya karyawan jenis ini adalah dari golongan pelajar atau mahasiswa yang harus membagi waktu antara pekerjaan dan waktu untuk belajar, selain itu juga dari golongan wanita yang memiliki anak-anak yang masih berusia dibawah lima tahun.

ü Full-time employee atau karyawan tetap : Jenis karyawan ini merupakan jenis karyawan yang secara konsisten meluangkan secara penuh waktu yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menjadi karyawan tetap, dan tidak membagi waktu bekerja yang dimiliki untuk bekerja di tempat lain.

2. Solidaristic

Dimana pada pendekatan orientasi kerja jenis ini, Goldthorpe (1968) menjelaskan bahwa setiap karyawan memandang sebuah pekerjaan bukan secara simple sebagai tujuan akhir saja, melainkan segi yang dikedepankan adalah hubungan dan aktivitas sosial yang bisa didapat, dan ini dipandang sebagai bentuk emotionally rewarding. Karyawan yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat. Hubungan sosial disini yang dimaksudkan adalah komunikasi dan kerjasama yang terjalin antara individu baik itu antara sesama karyawan dalam satu departemen maupun antar departemen. Menurut Lucas (1995) dan Kitching (1997) dikatakan bahwa bagi karyawan sisi sosial dari sebuah pekerjaan yang membuat para karyawan tersebut tetap merasa betah pada pekerjaan mereka dan juga membuat para karyawan tersebut untuk tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja. Selain itu, hubungan sosial yang kuat yang karyawan jenis ini inginkan bukan hanya sebatas di lingkungan kerja, melainkan hubungan sosial ini harus juga dapat diteruskan di kehidupan diluar pekerjaan.

Misalnya dengan pergi makan, jalan-jalan, kegiatan lain dan bahkan saling berkunjung ke tempat tinggal masing-masing karyawan.

3. Bureaucratic

Menurut Goldthorpe (1968) dijelaskan bahwa yang membuat seorang karyawan memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya itu adalah hal-hal yang disediakan oleh perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Hal-hal tersebut dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan seperti sarana transportasi, ruangan kerja yang nyaman untuk bekerja, sampai ke peralatan-peralatan kerja yang canggih, modern dan mendukung, penghargaan atas prestasi kerja, besar kecilnya gaji dan tunjangan-tunjangan yang ditawarkan, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, bimbingan dari perusahaan yang diberikan melalui atasan dan yang tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir yang jelas. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para karyawan tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karena karyawan jenis orientasi ini lebih mementingkan self-development dan lebih bertujuan ke peningkatan jenjang karir.

4.1.8 Kelebihan Orientasi

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi.

Sosialisasi ini meningkatkan “kecocokan antara orang-organisasi”, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional.

Satu cara untuk mengembangkan efisiensi dari orientasi adalah melalui penggunaan orientasi elektronik. Sejumlah pemberi kerja menempatkan informasi orientasi karyawan umum pada intranet atau situs Web perusahaan. Para karyawan baru dapat masuk ke dalam sistem dan mendapatkan banyak materi umum mengenai sejarah perusahaan, struktur, produk dan jasa, pernyataan misi, dan informasi latar belakang lainnya, dan tidak harus duduk di ruang kelas dimana informasi tersebut disampaikan secara pribadi atau dengan video. Kemudian, pertanyaan dan soal yang lebih spesifik dapat ditangani oleh staf SDM dan lainnya setelah para karyawan meninjau informasi-informasi berbasis Web tersebut. Sayangnya banyak sesi orientasi karyawan baru dirasakan sebagai hal yang membosankan, tidak relevan, dan pemborosan waktu oleh karyawan, supervisor, dan manajer departemen mereka.

4.1.9 Kelemahan Orientasi

Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system. Yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

4.1.10 Kendala Proses Orientasi

Hal-hal yang diperhatikan dan hal-hal yang dihindari dalam orientasi :

1. Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.
2. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia

dan rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan

3. Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi
4. Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka. Karyawan baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat

Hal-hal yang perlu dihindari dalam orientasi antara lain :

1. Penekanan pada kertas kerja. Karyawan baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisi formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka tidak sebagai bagian dari perusahaan.
2. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan.
3. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal dan langsung ditempatkan pada pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan stres.
4. Tugas pertama karyawan baru yang tidak signifikan Yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi.
5. Memberikan informasi yang terlalu cepat.
6. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan karyawan baru mati lemas.

4.1.11 Proses Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia

Peraturan Perundangan di Indonesia tentang Proses Seleksi Pendidik (Guru) antara lain:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

2. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
3. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
4. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.
5. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 39 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II.

Berdasarkan pertimbangan akan hal tersebut maka dilakukan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang memungkinkan peserta untuk mampu menginternalisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS dengan cara mengalami sendiri dalam penerapan dan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang, sehingga peserta merasakan manfaatnya secara langsung. Dengan demikian nilai-nilai dasar profesi PNS tersebut terpatrit kuat dalam dirinya. Melalui pembaharuan Diklat Prajabatan ini diharapkan dapat menghasilkan PNS yang profesional, yang dewasa ini sangat dibutuhkan untuk mengelola segala prakondisi dan sumber daya pembangunan yang ada, sehingga dapat mempercepat peningkatan daya saing bangsa.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pembahasan Proses Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan di Indonesia

A. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

- a. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- b. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- c. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

B. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang ini mengatur tentang tata kelola pemerintah daerah/otonomi daerah

C. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

1. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar

mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

2. Calon Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut CPNS adalah Warga Negara Indonesia yang melamar, lulus seleksi, dan diangkat untuk dipersiapkan menjadi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut PNS adalah PNS 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.
4. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi Negara.
5. Pejabat pembina kepegawaian adalah Menteri, Jaksa Agung, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Sekretaris Negara, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Gubernur dan Bupati/Walikota.
6. Instansi Pengendali Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pengendali adalah Badan Kepegawaian Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat.
7. Instansi Pembina Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pembina adalah Lembaga Administrasi Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat.
8. Instansi Pembina Jabatan Fungsional adalah lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas pembinaan Jabatan Fungsional menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
9. Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh Pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS pada lembaga Diklat Pemerintah.

10. Lembaga Diklat Pemerintah adalah satuan organisasi pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, dan Perangkat Daerah yang bertugas melakukan
11. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.

Pasal 1

Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III yang selanjutnya disebut Pedoman sebagaimana termuat dalam Lampiran Peraturan ini, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

12. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 39 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II.

Pasal 1

Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II yang selanjutnya disebut Pedoman sebagaimana termuat dalam Lampiran Peraturan ini, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 2

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1, digunakan sebagai acuan dalam penyelenggaraan program Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II oleh Lembaga Administrasi Negara dan/atau Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi.

4.2.2 Proses Orientasi CPNS

A. Persyaratan

Persyaratan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III:

1. Telah ditetapkan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansinya;
2. Surat Keterangan sehat dari Dokter Pemerintah;

3. Surat pernyataan untuk mematuhi ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan menggunakan Formulir 2; dan
4. Surat Penugasan dari Pejabat Pembina Kepegawaian instansinya.

B. Pencalonan dan Penetapan

Mekanisme pencalonan dan penetapan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III diatur sebagai berikut:

1. Calon Peserta telah diseleksi administrasi dan dibuktikan telah memiliki Surat Keputusan pengangkatan sebagai CPNS;
2. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan Calon Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III kepada Kepala Lembaga Diklat mulaitanggal (TMT) pengangkatan terawal sebagai CPNS;
3. Usulan nama CPNS yang disampaikan kepada Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi telah memiliki jabatan sesuai formasi yang telah ditetapkan dan belum ditugaskan untuk melaksanakan tugas sesuai formasi tersebut;
4. Pimpinan Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi menetapkan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dalam Surat Keputusan;
5. Pejabat Pembina Kepegawaian bersama Pimpinan Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi menetapkan jumlah dan nama calon peserta untuk mengikuti Diklat Prajabatan CPNS Golongan III.

C. Penugasan

Penugasan Peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang di instansinya masing-masing dengan mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku:

1. Peserta dari instansi pusat ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal/Sekretaris Menteri/Sekretaris Utama; \
2. Peserta dari Pemerintah Provinsi ditugaskan oleh Sekretaris Daerah Provinsi;
3. Peserta dari Kabupaten/Kota ditugaskan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota setelah berkoordinasi dengan Gubernur.

D. Jumlah

Jumlah peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III maksimal 40 orang per angkatan. Lembaga Diklat terakreditasi dapat menerima peserta dari instansi lain untuk memenuhi jumlah maksimal tersebut dengan mempertimbangkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina Diklat.

E. Kode Sikap Perilaku

Kode sikap perilaku adalah pedoman berperilaku peserta selama mengikuti Diklat Prajabatan. Kode sikap perilaku meliputi sikap perilaku yang harus ditunjukkan dan sikap perilaku yang dilarang selama penyelenggaraan diklat oleh peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III. Kode sikap perilaku yang harus ditunjukkan oleh peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III adalah sebagai berikut:

1. Menghormati tenaga pengajar, penyelenggara, dan sesama peserta lainnya;
2. Mengikuti kegiatan pembelajaran secara tepat waktu, sekurangkurangnya 80 persen atau 58 sesi dari keseluruhan sesi pembelajaran di kampus;
3. Menyelesaikan semua tugas yang diberikan oleh fasilitator dan penyelenggara diklat;
4. Berpakaian sopan selama mengikuti kegiatan Diklat;
5. Berperilaku peduli dalam menjaga kebersihan dan kenyamanan di lingkungan Diklat.

Kode sikap perilaku yang dilarang selama penyelenggaraan Diklat Prajabatan CPNS Golongan III adalah sebagai berikut:

1. Tidak melakukan plagiarisme dalam bentuk apapun selama mengikuti Diklat;
2. Tidak memberi gratifikasi kepada Widyaiswara, Pengelola dan Penyelenggara Diklat;
3. Tidak melakukan pelanggaran hukum selama mengikuti Diklat;
4. Tidak merokok selama pembelajaran berlangsung;

5. Tidak membawa dan mengonsumsi minuman keras, narkoba dan zat-zat adiktif lainnya di dalam lembaga Diklat;
6. Tidak membawa senjata ke dalam lembaga diklat;
7. Tidak melakukan tindak asusila selama penyelenggaraan Diklat.

Disamping kode sikap perilaku di atas, setiap Lembaga Diklat Pemerintah Terakreditasi dapat membuat tata tertib khusus sesuai dengan lingkungan masing-masing guna menambah kelancaran penyelenggaraan Diklat Prajabatan. Setiap pelanggaran terhadap kode sikap perilaku, akan diberikan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya yang ditetapkan oleh penyelenggara Diklat/tim penegakan kode sikap perilaku.

4.2.3 Kurikulum Dalam Proses Orientasi

A. Struktur Kurikulum

Untuk mencapai kompetensi PNS yang profesional sebagaimana yang disampaikan pada Bab I, struktur kurikulum Diklat Prajabatan CPNS Golongan III dan Diklat Prajabatan CPNS Golongan I dan II sama-sama memiliki dua tahap pembelajaran yaitu:

1. Tahap Internalisasi Nilai–Nilai Dasar Profesi PNS;
2. Tahap Aktualisasi Nilai–Nilai Dasar Profesi PNS.

Rincian kedua tahap pembelajaran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tahap Internalisasi Nilai–Nilai Dasar Profesi PNS

Tahap pembelajaran ini membekali peserta dengan nilai-nilai dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas jabatan Profesi PNS secara profesional sebagai pelayan masyarakat yang meliputi: Akuntabilitas PNS, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti Korupsi. Kelima nilai-nilai dasar ini untuk selanjutnya diakronimkan menjadi ANEKA.

2. Tahap Aktualisasi Nilai–Nilai Dasar Profesi PNS

Tahap aktualisasi nilai-nilai dasar Profesi PNS terdiri atas dua jenis, yaitu:

- a. Tahap aktualisasi nilai-nilai dasar Profesi PNS di tempat tugas, sesuai dengan formasi jabatan. Aktualisasi jenis ini diperuntukan bagi keseluruhan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III yang dapat melaksanakan aktualisasi di tempat tugasnya.

- b. Tahap aktualisasi nilai-nilai dasar Profesi PNS di tempat magang. Aktualisasi jenis ini diperuntukan bagi keseluruhan peserta Diklat Prajabatan CPNS Golongan III yang tidak dapat melaksanakan aktualisasi di tempat tugasnya. Disamping kedua tahap pembelajaran di atas, Peserta Diklat Prajabatan juga dibekali dengan kemampuan untuk menjelaskan visi, misi, tugas pokok, fungsi, dan kebijakan instansinya dalam pelaksanaan tugas jabatannya, melalui ceramah umum/Muatan Teknis Substansi Lembaga.

B. Mata Diklat

1. Tahap Internalisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS Mata Diklat untuk tahap ini adalah:
 - a. Akuntabilitas PNS;
 - b. Nasionalisme;
 - c. Etika Publik;
 - d. Komitmen Mutu; dan
 - e. Anti Korupsi.
2. Tahap Aktualisasi Nilai–Nilai Dasar Profesi PNS Mata Diklat untuk Tahap ini adalah:
 - a. Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS;
 - b. Rencana Kerja Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS;
 - c. Pembimbingan Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS di tempat tugas/tempat magang; dan Evaluasi Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS
3. Ceramah Umum/ Muatan Teknis Substansi Lembaga

C. Ringkasan Mata Diklat

1. Akuntabilitas PNS
 - a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini memfasilitasi pembentukan nilai-nilai dasar akuntabilitas pada peserta Diklat melalui substansi pembelajaran yang terkait dengan nilai-nilai dasar akuntabilitas, konflik kepentingan dalam masyarakat, netralitas PNS, keadilan dalam pelayanan publik, sikap serta perilaku konsisten, beserta analisis dampaknya. Mata Diklat disajikan

melalui pembelajaran berbasis pengalaman langsung (experiential learning), dengan penekanan pada proses internalisasi nilai-nilai dasar tersebut, melalui kombinasi metode ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, studi lapangan dan demonstrasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan nilai-nilai dasar tersebut dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

2. Nasionalisme

a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini memfasilitasi pembentukan nilai Pancasila dalam menumbuhkan nasionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pembuat dan pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa, beserta analisis dampaknya. Mata Diklat disajikan melalui pembelajaran berbasis pengalaman langsung (experiential learning), dengan penekanan pada proses internalisasi dasar tersebut, melalui kombinasi metode ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, studi lapangan dan demonstrasi. Studi Lapangan atau Visitasi bisa dilakukan jika di tempat diklat terdapat tempat-tempat bersejarah makam pahlawan yang jaraknya tidak begitu jauh. Metode Survey Lapangan juga bisa dilakukan dengan cara merekam dengan Hand Phone pertanyaan-pertanyaan seputar Nasionalisme kepada masyarakat di tempat-tempat umum seperti rumah sakit/puskermas, Kantor Camat, dan tempat umum lainnya. Hasil dari rekaman dari peserta tersebut langsung disaksikan di kelas secara bersama dan dibahas bersama. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan Pancasila sebagai nilai-nilai dasar nasionalisme dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Materi pokok mata Diklat ini adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai Pancasila dalam menumbuhkan Nasionalisme;
- 2) ASN sebagai pembuat dan pelaksana kebijakan publik;
- 3) ASN sebagai pelayan publik; dan
- 4) ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

3. Etika Publik

a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini memfasilitasi pembentukan nilai-nilai dasar etika publik pada peserta Diklat melalui pembelajaran kode etik dan perilaku pejabat publik, bentuk-bentuk kode etik, penerapan kode etik PNS, beserta analisis dampaknya. Mata Diklat disajikan melalui pembelajaran berbasis pengalaman langsung (*experiential learning*), dengan penekanan pada proses internalisasi nilai-nilai dasar tersebut, melalui kombinasi metode ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, studi lapangan dan demonstrasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan nilai-nilai dasar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Materi pokok mata Diklat ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kode etik dan perilaku pejabat publik;
- 2) Bentuk-bentuk kode etik dan implikasinya; dan
- 3) Ilustrasi aktualisasi etika Aparatur Sipil Negara.

4. Komitmen Mutu

a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini memfasilitasi pembentukan nilai dasar inovatif dan komitmen mutu pada peserta Diklat, melalui pembelajaran tentang efektivitas, efisiensi, inovasi dan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, konsekuensi dari perubahan, beserta analisis dampaknya. Mata Diklat disajikan melalui pembelajaran berbasis pengalaman langsung (*experiential learning*), dengan penekanan pada proses internalisasi nilai dasar tersebut, melalui kombinasi metode ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, studi lapangan dan demonstrasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan nilai-nilai dasar inovatif dan komitmen mutu dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Materi pokok mata Diklat ini adalah:

- 1) Efektivitas, efisiensi, inovasi, dan mutu dalam penyelenggaraan pemerintahan dan

- 2) pelayanan publik;
- 3) Penerapan inovasi dan komitmen mutu.

5. Anti Korupsi

a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini memfasilitasi pembentukan nilai-nilai dasar anti korupsi pada peserta Diklat melalui pembelajaran penyadaran anti korupsi, menjauhi perilaku korupsi, membangun sistem integritas, proses internalisasi nilai-nilai dasar anti korupsi beserta analisis dampaknya. Mata Diklat disajikan berbasis pengalaman langsung (experiential learning), dengan penekanan pada proses internalisasi nilai-nilai dasar tersebut, melalui kombinasi metode ceramah interaktif, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, studi lapangan dan demonstrasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan nilai-nilai dasar anti korupsi dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Materi pokok mata Diklat ini adalah sebagai berikut:

- 1) Sadar anti korupsi;
- 2) Semakin jauh dari korupsi;
- 3) Membangun system integritas; dan
- 4) Aktualisasi nilai-nilai dasar anti korupsi.

6. Aktualisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi PNS Di Tempat Tugas/Tempat Magang

a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengaktualisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS. Mata Diklat disajikan dengan metode penulisan kertas kerja, pembelajaran berbasis pengalaman langsung (experiential learning), dan presentasi yang bersifat mandiri. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaktualisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS di tempat tugas/tempat magang masing-masing.

Materi pokok untuk mata Diklat ini adalah:

- 1) Rancangan aktualisasi nilai-nilai dasar profesi PNS;
- 2) Pembimbingan penulisan rancangan aktualisasi nilai-nilai dasar profesi PNS;
- 3) Seminar rancangan aktualisasi nilai-nilai dasar profesi PNS;
- 4) Observasi aktualisasi nilai dasar profesi PNS di lingkungannya;
- 5) Aktualisasi nilai-nilai dasar profesi PNS;
- 6) Seminar aktualisasi nilai-nilai dasar profesi PNS; dan
- 7) Rencana aksi penyempurnaan aktualisasi nilai-nilai dasar profesi PNS.

7. Pembimbingan Aktualisasi

a. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membekali peserta dalam mengaktualisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS melalui pembelajaran kembali kompetensi yang masih dibutuhkan dalam mengaktualisasikan nilai-nilai dasar. Mata Diklat disajikan dengan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi berbasis elektronik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya melaksanakan tahap aktualisasi tersebut di tempat tugas/tempat magang.

Materi pokok untuk mata Diklat ini adalah:

- 1) Mengenali kebutuhan kompetensi;
- 2) Menghubungi pembimbing untuk memperoleh kompetensi.

4.3 Penutup

Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi sering juga disebut dengan induksi. Yakni memperkenalkan para karyawan dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan karyawan lain. Orientasi dilaksanakan karena semua pegawai baru membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang baru.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), ditetapkan bahwa salah satu jenis Diklat yang strategis untuk mewujudkan PNS sebagai bagian dari ASN menjadi professional seperti tersebut di atas adalah Diklat Prajabatan. Diklat ini dilaksanakan dalam rangka membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS. Kompetensi inilah yang kemudian berperan dalam membentuk karakter PNS yang kuat, yaitu PNS yang mampu bersikap dan bertindak profesional dalam melayani masyarakat.

Untuk membentuk PNS profesional, dibutuhkan pembaharuan atas pola penyelenggaraan diklat yang ada saat ini dan yang didukung oleh semua pihak. Praktik penyelenggaraan Diklat Prajabatan dengan pola pembelajaran klasikal yang didominasi dengan metode ceramah, menunjukkan bahwa tidak mudah untuk membentuk nilai-nilai dasar profesi PNS, terutama proses internalisasi pada diri masing-masing peserta.

Berdasarkan pertimbangan akan hal tersebut maka dilakukan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat Prajabatan yang memungkinkan peserta untuk mampu menginternalisasikan nilai-nilai dasar profesi PNS dengan cara mengalami sendiri dalam penerapan dan aktualisasi pada tempat tugas/tempat magang, sehingga peserta merasakan manfaatnya secara langsung. Dengan demikian nilai-nilai dasar profesi PNS tersebut terpatry kuat dalam dirinya. Melalui pembaharuan Diklat Prajabatan ini diharapkan dapat menghasilkan PNS yang profesional, yang dewasa ini sangat dibutuhkan untuk mengelola segala prakondisi dan sumber daya pembangunan yang ada, sehingga dapat mempercepat peningkatan daya saing bangsa.

Penyelenggaraan Diklat Prajabatan bertujuan untuk membentuk PNS yang profesional yaitu PNS yang karakternya dibentuk oleh nilai-nilai dasar profesi PNS, sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya secara profesional sebagai pelayan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- CIPD (2006) Recruitment and Retention 2006. London: CIPD.
- Decenzo. David. A dan Stephen. P. Robbins. (2009). Fundamentals of Human Resource Management Tenth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. Psychology & Work Today Ninth Edition. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Gillies, D.A 1989 manajemen Keperawatan suatu pendekatan system. Edisi kedua terjemahan Illinois : WB Saunders Company
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Dessler Gary, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta :Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks
- Martoyo Susilo, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Ingham, G. 1970. Size of Industrial Organization and Worker Behavior. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldthorpe, J.H., D. Lockwood, F. Bechhofer and J. Platt (1968a) The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldthorpe, J.H., D. Lockwood, F. Bechhofer and J. Platt. (1968b) The Affluent Worker: Political Attitudes and Behaviour. Cambridge: Cambridge University Press

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 38 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan III.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 39 Tahun 2014 tentang
Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon
Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II.

BAB V

PELATIHAN

5.1 Kajian Pustaka

5.1.1 Definisi Pelatihan (Training)

Pelatihan (training) merupakan salah satu intervensi yang banyak digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia (Jaidev & Chirayath, 2012). Setiap anggota organisasi tidak hanya perlu menyesuaikan diri, akan tetapi perlu mendapatkan pelatihan dari orang-orang yang berpengalaman. Seperti pekerjaan di organisasi yang dinamis saat ini telah menjadi lebih kompleks, sehingga mengakibatkan peningkatan anggapan pentingnya pelatihan karyawan.

Menurut Tyson (2006), pelatihan dalam organisasi kerja dasarnya adalah “sebuah proses pembelajaran, di mana kesempatan belajar sengaja disusun oleh manajer sumber daya manusia”. Oleh Mathis & Jackson (2008), pelatihan didefinisikan sebagai “proses yang berkelanjutan bagi kebanyakan organisasi yang dapat memberikan karyawan pengetahuan serta keterampilan yang dapat digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini”. Pelatihan tidak hanya dapat memberikan pengetahuan, akan tetapi dapat mengembangkan soft skill karyawan agar karyawan mampu berkomunikasi, mengelola pertemuan, dan bekerja sebagai bagian dari tim.

Decenzo dan Robbins (2010) mendefinisikan pelatihan karyawan sebagai “pengalaman belajar dimana terdapat usaha untuk melakukan perubahan yang bersifat relatif permanen pada karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja”. Dengan demikian, pelatihan melibatkan perubahan pengetahuan, sikap atau perilaku serta perubahan keterampilan pada karyawan. Sedangkan Stewart & Brown (2011) mendefinisikan pelatihan sebagai “usaha terencana yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan membantu karyawan mempelajari pengetahuan

yang berhubungan dengan pekerjaan serta perubahan keterampilan dan perilaku karyawan setelah mempelajari sesuatu hal yang baru”.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, dapat dikatakan bahwa pelatihan dalam suatu organisasi kerja adalah proses pembelajaran yang disiapkan oleh manajemen sumber daya manusia untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dapat meningkatkan kinerja serta prestasi karyawan.

5.1.2 Tujuan Pelatihan (Training)

Menurut Tyson (2006), suatu organisasi yang memberikan pelatihan kepada karyawannya dapat membawa perbaikan dalam efektivitas dan produktivitas, meningkatkan kualitas, sehingga dapat mengurangi biaya serta menghasilkan profitabilitas lebih tinggi.

Oleh Mathis & Jackson (2008) pelatihan diprioritaskan untuk menutup kesenjangan antar karyawan. Adapun tujuan dilakukannya pelatihan adalah sebagai berikut.

1. Memberikan pengetahuan berkaitan dengan penyampaian informasi kognitif dan rincian untuk peserta pelatihan (misalnya, memahami bagaimana karya dari sebuah produk)
2. Menciptakan sikap berkaitan dengan penciptaan minat dan kesadaran akan pentingnya sesuatu (misalnya, pelatihan pencegahan pelecehan seksual)
3. Meningkatkan keterampilan berkaitan dengan pengembangan perubahan perilaku pada bagaimana pekerjaan dan berbagai persyaratan tugas yang dilakukan (misalnya, meningkatkan kecepatan pada instalasi)

Lebih lanjut Mathis & Jackson (2008) juga mengklasifikasikan tujuan pelatihan berdasarkan pengelompokan umum sebagai berikut.

1. Pelatihan regular

Untuk memenuhi berbagai persyaratan hukum yang diamanatkan serta diberikan kepada seluruh karyawan (misalnya, orientasi karyawan baru)

2. Pekerjaan / pelatihan teknis

Memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (misalnya, pengetahuan produk, proses teknis dan prosedur, hubungan pelanggan)

3. Pembangunan dan karir pelatihan

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi untuk masa depan (misalnya, praktek bisnis, pengembangan eksekutif, perubahan organisasi, kepemimpinan)

4. Interpersonal dan pelatihan pemecahan masalah

Berusaha untuk meningkatkan hubungan kerja organisasi (misalnya, komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial / pengawasan, resolusi konflik)

Decenzo & Robbins (2010) mengidentifikasi 3 (tiga) tujuan dilakukannya pelatihan karyawan yaitu “1) untuk meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, 2) memungkinkan karyawan untuk tampil lebih baik, serta 3) membantu organisasi untuk memenuhi tujuan strategis”.

Keberhasilan pelatihan harus diukur dari segi tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, tujuan dilakukannya pelatihan adalah untuk melihat apakah karyawan yang sudah mengikuti pelatihan dapat mengaplikasikan konten pelatihan setelah proses pelatihan selesai. Berkaitan dengan anggaran pelatihan yang terbatas sehingga diperlukan prioritas untuk melakukan pelatihan. Kebutuhan pelatihan dapat diprioritaskan berdasarkan tujuan organisasi. Melakukan pelatihan yang paling dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi akan menghasilkan hasil yang terlihat lebih cepat.

5.1.3 Urgensi Pelatihan (Training)

Tempat kerja yang terus berkembang sebagai hasil dari desain ulang pekerjaan dan terobosan teknologi membuat karyawan harus ikut berkembang untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan melalui program pelatihan yang disiapkan oleh manajemen sumber daya manusia. Program pelatihan diperlukan untuk diadakan agar kebutuhan organisasi berkaitan dengan

keterampilan atas pekerjaan yang harus dilakukan dapat terpenuhi (Decenzo & Robbins, 2010).

Selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi, program pelatihan juga dibutuhkan untuk pengembangan masa depan karyawan berorientasi pelatihan yang berfokus pada pertumbuhan pribadi karyawan. Program pelatihan mungkin juga diperlukan untuk keperluan promosi, penawaran pekerjaan (terutama dalam pekerjaan serikat pekerja), atau kenaikan gaji.

Kesempatan pelatihan karyawan dalam sebuah organisasi harus memiliki porsi yang sama dan diperuntukkan untuk semua karyawan. Kegagalan pada sesuatu yang sederhana seperti menginformasikan kepada seluruh karyawan mengenai jadwal program pelatihan bisa menimbulkan kecurigaan tentang adiknya program pelatihan yang dilaksanakan. Organisasi juga harus memantau kegiatan tersebut dan melakukan audit berkala untuk memastikan kepatuhan dengan peraturan yang berlaku.

Pelatihan mungkin membutuhkan biaya yang besar, akan tetapi pelatihan ini haruslah dipandang sebagai obat yang dapat menyembuhkan penyakit yang menjangkit sebuah organisasi. Manajer juga harus membandingkan nilai yang diterima dari peningkatan kinerja disebabkan pelatihan dengan biaya yang melatih. Setelah itu telah ditentukan bahwa pelatihan yang diperlukan, tujuan pelatihan harus ditetapkan. Manajemen harus secara eksplisit menyatakan hasil yang diinginkan untuk setiap pekerja. Hal ini tidak cukup untuk mengatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengubah pengetahuan karyawan, keterampilan, sikap, atau perilaku; namun kita juga harus menjelaskan untuk apa, apa yang harus dirubah, serta seberapa banyak perubahan yang diharapkan. Tujuan ini harus nyata, dapat diverifikasi, tepat waktu, dan dapat diukur.

5.1.4 Jenis Pelatihan (Training)

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan dan dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara. Menurut Mathis & Jackson (2008) pengelompokan jenis pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan dan pelatihan reguler: Memenuhi berbagai persyaratan hukum diamanatkan dan diberikan kepada seluruh karyawan (misalnya, orientasi karyawan baru)
2. Pekerjaan / pelatihan teknis: Memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (misalnya, pengetahuan produk, proses teknis dan prosedur, hubungan pelanggan)
3. Pembangunan dan karir pelatihan: Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi untuk masa depan (misalnya, praktek bisnis, pengembangan eksekutif, perubahan organisasi, kepemimpinan)
4. Interpersonal dan pelatihan pemecahan masalah: jenis masalah baik masalah operasional dan interpersonal dan berusaha untuk meningkatkan hubungan kerja organisasi (misalnya, komunikasi interpersonal, kemampuan manajerial / pengawasan, resolusi konflik)

5.1.5 Proses Pelatihan (Training)

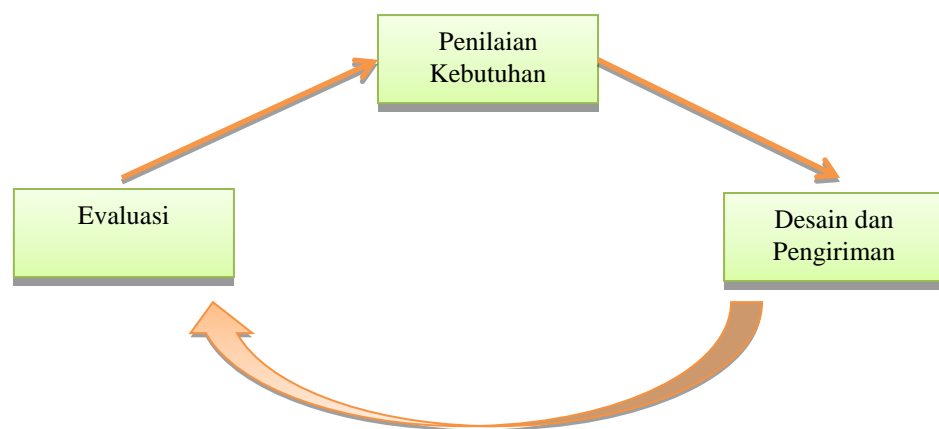
Dalam pelatihan memerlukan praktek yang mendasar untuk memastikan pembelajaran dan transfer pendidikan dalam pengembangan pelatihan sistematis. Menurut Stewart & Brown (2011) Ada banyak cara yang mungkin untuk mengembangkan pelatihan melalui proses pelatihan berikut ini.

1. Menentukan siapa yang harus dilatih dan jenis pelatihan apa yang akan diberikan.
2. Menentukan desain dan pengiriman pelatihan untuk memastikan pelatihan yang dapat memaksimalkan pembelajaran dan transfer pembelajaran.
3. Melakukan evaluasi dengan mengidentifikasi hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan atau tidak, bagaimana pelatihan dapat ditingkatkan serta dilanjutkan.

Terdapat dua bentuk proses pelatihan yang berbeda berdasarkan jenis model pelatihan yang digunakan. Penggunaannya tergantung pada sifat dari pelatihan yang dirancang, yaitu

1. Traditional Model of Instructional Design

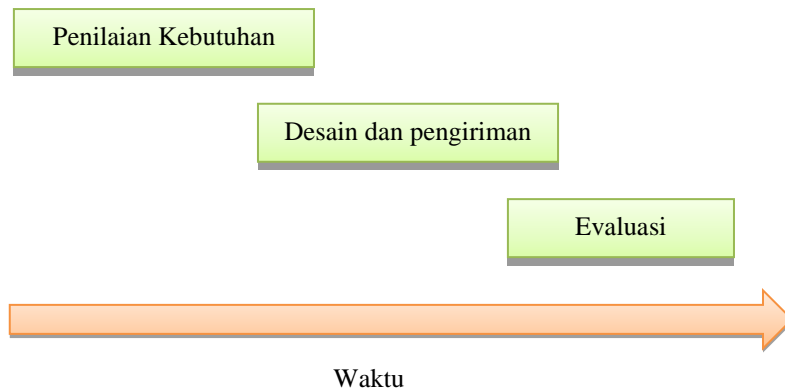
Model ini dimulai dengan penilaian kebutuhan yang diikuti oleh penentuan desain dan pengiriman dan diadakannya evaluasi. Tentu saja, proses ini tidak pernah selesai karena selalu terjadi perubahan pada kebutuhan pelatihan. Oleh karena itu, setelah proses evaluasi, pada akhirnya akan dilakukan penilaian kebutuhan yang lainnya.



Gambar 5 1 TRADITIONAL MODEL OF INSTRUCTIONAL DESIGN

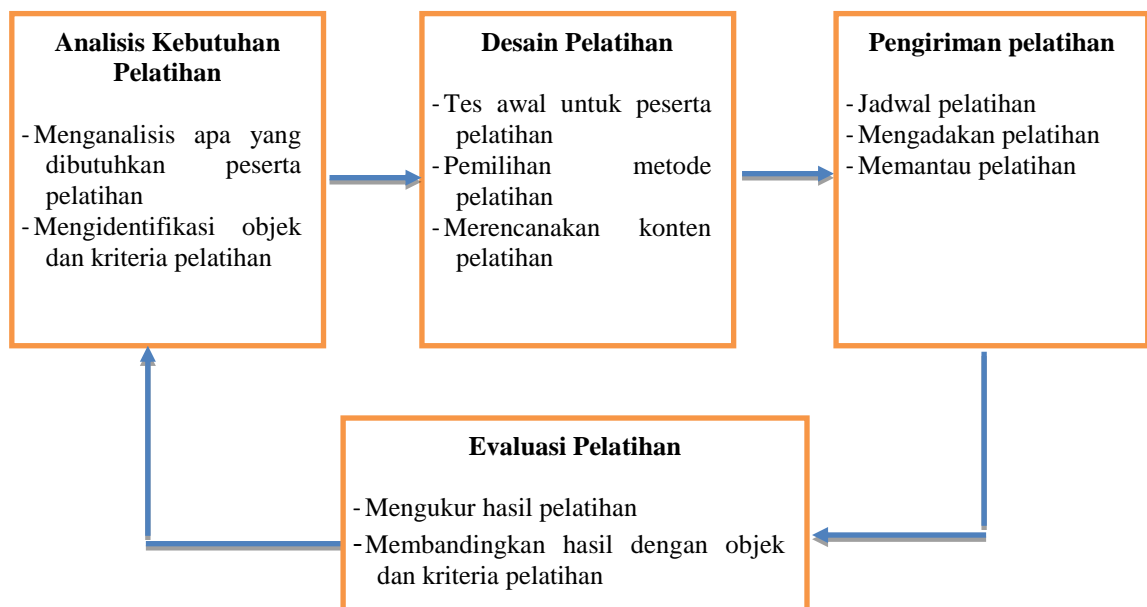
2. Rapid Model of Instructional Design

Model ini sering digunakan apabila membutuhkan waktu yang lebih cepat untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk pengiriman pelatihan. Dalam model ini proses pelatihan dilakukan secara tumpang tindih. Proses pengiriman pelatihan dimulai bahkan sebelum proses penilaian kebutuhan selesai dilakukan, sedangkan proses evaluasi digunakan untuk memodifikasi pelatihan seperti yang sedang dikembangkan.



Gambar 5.2 Rapid Model of Instructional Design

Proses pelatihan harus dilakukan dengan benar pada kali pertama, anggaplah sebagai satu-satunya kesempatan untuk melatih karyawan. Jika tidak memilih proses model yang tepat, maka akan membuat biaya pelatihan karyawan menjadi lebih tinggi. Berikut adalah gambar yang menunjukkan proses pelatihan secara keseluruhan yang mengurangi kemungkinan yang akan terjadi pada upaya pelatihan yang tidak direncanakan, tidak terkoordinasi, dan serampangan (Tyson, 2006; Mathis & Jackson, 2008).



Gambar 5.3 Proses Pelatihan

5.1.5.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training)

Analisis penilaian kebutuhan merupakan proses pertama dalam sebuah pelatihan. Analisis ini dibutuhkan untuk menentukan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Menurut Stewart & Brown (2011), analisis kebutuhan pelatihan adalah proses yang sistematis yang memiliki tujuan untuk menentukan dan memprioritaskan program pelatihan untuk dikembangkan dan disampaikan oleh sebuah organisasi. Terdapat dua cara berbeda untuk proses penilaian kebutuhan, yaitu :

1. Penilaian Kebutuhan Proaktif

Merupakan proses perencanaan penilaian kebutuhan yang membutuhkan pendekatan proaktif untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan rencana pelatihan. Penilaian kebutuhan ini dapat dilakukan secara rutin sebagai program pelatihan direncanakan dengan anggaran yang sudah ditetapkan.

Terdapat tiga analisis dalam penilaian kebutuhan proaktif yang biasa digunakan oleh perusahaan, yaitu :

a. Analisis Organisasi

Dalam analisis ini dibutuhkan informasi mengenai tujuan organisasi strategis, lingkungan, sumber daya, dan karakteristik perusahaan. Dengan informasi ini, suatu organisasi dapat menentukan apakah jenis tertentu dari sebuah pelatihan akan berguna bagi karyawan dan untuk organisasi secara keseluruhan. Selain itu, analisis organisasi membutuhkan pemahaman lingkungan, dimana banyak aspek lingkungan termasuk lingkungan teknis dan hukum dapat mempengaruhi jenis pelatihan yang harus ditawarkan oleh organisasi. Lingkungan teknik mencakup teknologi saat ini dan teknologi masa depan yang akan digunakan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, sedangkan lingkungan hukum mencakup mandat legislatif dan peraturan dimana seorang manajer sumber daya manusia yang profesional harus mengetahui bagaimana pelatihan dapat membantu dalam kepatuhan dan mengurangi risiko masalah hukum.

b. Analisis Tugas

Merupakan bentuk analisis pekerjaan yang melibatkan identifikasi aktivitas kerja yang dilakukan oleh peserta pelatihan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif. Metode yang digunakan bervariasi tergantung pada tugas yang sedang dianalisis, akan tetapi proses yang paling umum digunakan untuk membantu pelatihan desain adalah sebagai berikut.

- 1) Kelompok pemegang jabatan melakukan pengembangan daftar tugas yang dilakukan
- 2) Melakukan pembagian kelompok profesional dalam cluster berdasarkan kesamaan
- 3) Kelompok manajer menghasilkan laporan pengetahuan dan keterampilan untuk setiap tugas cluster
- 4) Memberikan survei kepada sampel baru yang selanjutnya memverifikasi tugas cluster.

Terdapat tiga variasi umum dari analisis tugas, terdiri dari

1) Pemodelan Kompetensi

Memiliki kesamaan dengan analisis tugas tetapi memiliki hasil yang lebih luas, daftar pekerja yang berfokus lebih membutuhkan pelatihan. Pemodelan ini paling sering digunakan oleh pekerjaan manajerial dengan manfaat biaya yang lebih rendah dikarenakan tidak dibutuhkan kompetensi khusus untuk pekerjaan tertentu. Namun begitu, pemodelan ini tidak memiliki detail yang cukup untuk membantu pelatihan dalam setiap pekerjaan tertentu.

2) Analisis Tugas Kognitif

Analisis ini meneliti tujuan, keputusan, dan penilaian bahwa karyawan merupakan bagian dari perusahaan. Analisis ini menggali proses berpikir yang mendasari kinerja yang efektif dari sebuah tugas, dengan begitu pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dapat diidentifikasi dengan baik.

3) Analisis Tugas Tim

Melibatkan pemeriksaan tugas dan koordinasi persyaratan sekelompok individu yang bekerja bersama-sama menuju tujuan umum. Hal ini penting untuk menggunakan tim analisis tugas dalam situasi di mana kinerja yang menarik bagi organisasi sangat ditentukan oleh upaya terkoordinasi.

c. Analisis Orang

Melibatkan tiga pertanyaan berikut ini, yaitu :

- 1) Apakah pelatihan yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan dapat melakukan tugas secara efektif?
- 2) Jika pelatihan yang dibutuhkan, siapa yang membutuhkan pelatihan?
- 3) Apakah calon peserta pelatihan siap untuk pelatihan?

2. Penilaian Kebutuhan Reaktif

Penilaian kebutuhan reaktif, adalah proses pemecahan masalah yang dimulai dengan mendefinisikan masalah dan kemudian bergerak untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dan merancang intervensi untuk menyelesaikannya. Beberapa organisasi menggunakan proses dibawah ini.

a. Definisi Masalah

Definisi masalah dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan bisnis. Ketika permintaan untuk pelatihan datang, pertanyaan pertama yang ditanyakan adalah apakah masalah yang diangkat cukup penting untuk diselesaikan. Perusahaan harus memprioritaskan, dan mungkin bahwa masalah ini tidak cukup terkait dengan strategi perusahaan saat ini dan tujuan untuk menjamin sumber daya yang diperlukan untuk memperbaikinya.

b. Analisis Kausal

Setelah masalah telah didefinisikan sebagai kesenjangan, maka perlu untuk mengetahui alasan terjadinya kesenjangan tersebut melalui analisis kausal. Kesenjangan mungkin terjadi akibat dari kurangnya

pengetahuan, kurangnya motivasi, kurangnya umpan balik, atau lingkungan yang buruk. Untuk menentukan penyebab yang mendasari kinerja yang buruk, manajer sumber daya manusia profesional dapat mengeksplorasi apa dan bagaimana yang akan dilakukan oleh karyawan.

c. Implementasi Solusi

Merupakan langkah terakhir yang melibatkan pemilihan dan penerapan solusi yang tepat. Langkah ini meliputi intervensi dari beberapa pendapat yang memeriksa jenis pelatihan yang efektif dan efisien.

5.1.5.2 Desain dan Pengiriman Pelatihan (Training)

Setelah organisasi telah selesai mengumpulkan informasi penilaian kebutuhan, informasi tersebut harus digunakan untuk menentukan jenis pelatihan apa yang akan ditawarkan dan siapa yang akan mengikuti pelatihan tersebut. Sebelum ditentukan desain dan dilaksanakan pelatihan yang efektif, dibutuhkan beberapa proses dibawah ini, yaitu :

1. Menentukan Prioritas

Penentuan prioritas dilakukan saat sebuah organisasi memiliki sejumlah kebutuhan pelatihan namun tidak memiliki anggaran pelatihan yang memadai. Penentuan prioritas dapat ditentukan berdasarkan wawancara dan pembuatan peringkat masalah pelatihan yang harus segera dilaksanakan.

2. Menentukan Tujuan

Merupakan sebuah hasil yang diinginkan dan dimaksudkan yang dapat membantu perusahaan untuk memastikan penambahan nilai bagi organisasi serta memastikan semua program pelatihan sejalan dengan strategi perusahaan. Penentuan tujuan pembelajaran harus digunakan untuk menentukan konten, metode, dan media yang digunakan.

Tujuan pembelajaran dibutuhkan untuk memberikan dasar untuk memilih fitur dari pelatihan, memberikan hasil yang terukur yang dapat digunakan

untuk menentukan apakah pelatihan berjalan secara efektif. Terdapat tiga komponen yang dapat menentukan pelatihan berjalan secara efektif, yaitu:

- a. Mengidentifikasi apakah kinerja peserta pelatihan sesuai dengan apa yang diharapkan
- b. Menggambarkan situasi penting dimana kinerja terjadi
- c. Menggambarkan kinerja yang dapat diterima secara kuantitatif dan objektif.

Setelah proses penentuan prioritas dan penentuan tujuan selesai dilakukan, untuk menghasilkan pelatihan yang efektif dibutuhkan perancangan dan penyampaian yang sesuai agar pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan analisis kebutuhan yang sudah dilakukan berkaitan dengan hal-hal berikut ini, yaitu :

1. Konten Pelatihan

Berkaitan dengan hal apa yang harus disampaikan kepada peserta pelatihan. Untuk menentukan konten yang akan disampaikan dibutuhkan tujuan pelatihan terlebih dahulu. Adapun orang yang bertanggung jawab akan memilih konten dengan berbagai cara berikut ini.

- a. membuat dari awal
- b. berkonsultasi dengan ahli materi pelajaran
- c. mengkaji teori dan penelitian dalam literatur,
- d. pembelian bahan yang tidak tersedia
- e. kontrak dengan vendor training untuk menciptakan materials.

2. Metode

Berkaitan dengan cara yang akan membantu peserta pelatihan untuk mempelajari isi pelatihan.

3. Media

Berkaitan dengan cara penyampaian konten dan metode untuk peserta pelatihan. Setiap metode pelatihan pasif dan aktif yang telah kita bahas dapat disampaikan dalam sejumlah cara yang berbeda. Misalnya, informasi dalam presentasi dapat ditularkan oleh instruktur tatap muka

(kuliah klasik); instruktur melalui video atau Web konferensi (video conference); program komputer yang canggih; presentasi komputer dasar atau website Anda, presentasi audio (seperti dengan iPod atau pemutar MP3 lainnya); atau diketik bahan tertulis.

4. Teknik Peningkatan Pengiriman

Berkaitan dengan pemberian bantuan kepada peserta pelatihan untuk mengaplikasikan isi pelatihan kedalam pekerjaan mereka. Stewart & Brown (2011) membedakan teknik peningkatan pengiriman terdiri dari.

a. Sebelum pelatihan

Teknik yang biasa digunakan adalah keterlibatan manajemen dengan peserta sebelum pelatihan dimulai. Manajer dapat membantu karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi pelatihan yang akan segera dilaksanakan. Selain itu terdapat kontrak perilaku yang akan mencakup laporan khusus tentang bagaimana karyawan akan menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan bagaimana pengawas akan mendukung upaya tersebut.

b. Saat pelatihan

1) Struktur pelatihan

Merupakan teknik yang akan membantu peserta pelatihan untuk menggeneralisasi apa yang mereka pelajari kembali pada pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memfokuskan pelatihan pada prinsip-prinsip umum dan berbagai situasi di mana keterampilan dipraktekan.

2) Pelatihan Pencegahan

Pelatihan ini secara langsung membahas situasi di mana peserta dapat memiliki keterampilan terlatih untuk mengatasi kesulitan melalui pemberian strategi yang mengatasi kesulitan agar tidak terulang kembali. Program pelatihan pencegahan ini biasanya meminta peserta untuk melakukan hal berikut:

- a) Memilih keterampilan pelatihan dan menetapkan tujuan spesifik untuk menggunakan keterampilan tersebut.

- b) Mengantisipasi perilaku lama yang muncul kembali di masa yang akan datang.
 - c) Menulis konsekuensi positif dan negatif dari penggunaan (atau tidak menggunakan) keterampilan baru
 - d) Membuat strategi pencegahan atas perilaku yang mungkin muncul di masa yang akan datang dan mempersiapkan jaringan dukungan.
 - e) Menggambarkan situasi kerja yang dapat berkontribusi untuk mengatasi perilaku yang muncul kembali.
 - f) Mempersiapkan strategi untuk menghadapi situasi ini.
- c. Setelah pelatihan.

Setelah pelatihan selesai dilaksanakan, manajer dan trainee harus bekerja sama untuk memastikan transfer pengetahuan dilaksanakan dengan baik. Manajer dapat melakukan hal-hal berikut setelah pelatihan selesai dilaksanakan.

- 1) Manajer dapat memberikan dukungan positif untuk menggunakan keterampilan terlatih, mengatur sesi latihan, mendukung reuni trainee, dan mempublikasikan keberhasilan dalam penggunaan keterampilan terlatih.
- 2) Manajer mempertimbangkan mengurangi tekanan pekerjaan di beberapa hari pertama untuk trainee yang kembali dari pelatihan, untuk memungkinkan waktu peserta untuk menguji pengetahuan baru dan keterampilan.
- 3) Manajer harus memberikan peserta kesempatan untuk menggunakan keterampilan dari pelatihan sesegera mungkin setelah pelatihan selesai.

5.1.5.3 Evaluasi Pelatihan (Training)

Pelaksanaan pelatihan yang tidak sedikit mengeluarkan banyak biaya seharusnya diimbangi dengan manfaat yang lebih besar yaitu berupa pengalaman belajar (Stewart & Brown, 2011). Setelah tujuan, hasil, dan desain evaluasi telah ditetapkan, evaluasi dapat dilakukan. Data evaluasi dapat dikumpulkan kemudian

dianalisis untuk dapat menghasilkan sebuah laporan. Laporan dapat disebarluaskan atau hanya diringkas untuk pelatih. Apapun masalahnya, penting untuk meninjau kembali tujuan evaluasi dan memastikan bahwa orang yang tepat melihat laporan sehingga informasi yang diperoleh dari evaluasi digunakan sebagaimana dimaksud.

Untuk menentukan apakah sebuah pelatihan dilaksanakan secara efektif, dibutuhkan evaluasi pelatihan setelah proses pengiriman pengetahuan dan keterampilan selesai dilaksanakan. Evaluasi pelatihan berkaitan dengan jawaban dari beberapa pertanyaan berikut ini, yaitu :

1. Apakah pelatihan dapat mencapai tujuannya
2. Apakah pelatihan dapat memperbaiki kekurangan dalam keterampilan, pengetahuan, atau sikap dari peserta pelatihan
3. Apakah biaya yang dikeluarkan menciptakan pelatihan yang efektif

Selain ukuran evaluasi pelatihan di atas, terdapat pendekatan model Kirkpatrick yang menjelaskan empat pendekatan pengukuran evaluasi pelatihan, yaitu :

1. Reaksi dari para peserta pelatihan mengenai kegiatan pelatihan berkaitan dengan apakah mereka menyukai pelatihan, apakah tujuan pelatihan tercapai, berapa banyak peserta pelatihan menyukai pelatihnya, dan saran apa yang mereka miliki untuk meningkatkan pelatihan.
2. Banyak hal yang peserta pelajari berkaitan dengan hal apa yang dapat dicapai dengan pra dan pasca menguji peserta atau dengan mengevaluasi peserta terhadap kelompok kontrol yang belum terlatih.
3. Perubahan perilaku karyawan ketika ia kembali ke pekerjaan. Hal ini mungkin dievaluasi oleh peserta, pengawas, atau pelatih.
4. Manfaat pelatihan untuk atasan melalui penentuan ROI atau mengevaluasi perilaku terhadap standar lain, seperti sebagai patokan.

Untuk dapat mengukur evaluasi berbasis kinerja, terdapat tiga metode populer yang terdiri atas,

1. Post-training performance method (Metode Kinerja Pasca Pelatihan)

Pendekatan pertama adalah metode kinerja pasca-pelatihan. Kinerja peserta diukur setelah menghadiri program pelatihan untuk menentukan apakah perubahan perilaku telah dibuat.

2. Pre-post-training performance method (Metode kinerja pra-pasca-pelatihan)

Dalam metode kinerja pra-pasca-pelatihan, setiap peserta dievaluasi sebelum pelatihan dan dinilai pada kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Setelah evaluator selesai, karyawan tersebut dievaluasi ulang. Seperti dengan metode kinerja pasca-pelatihan, peningkatan tersebut diasumsikan disebabkan oleh adanya instruksi. Namun, berbeda dengan metode kinerja pasca-pelatihan, metode kinerja pra-pasca-pelatihan berkaitan langsung dengan perilaku kerja.

3. Metode Kinerja pra-Post-Training dengan Metode Kontrol Kelompok

Merupakan metode yang paling canggih dengan menggunakan pendekatan evaluatif yang menggabungkan metode kinerja pra-pasca-pelatihan dengan metode kelompok kontrol. Dua kelompok yang didirikan dan dievaluasi pada kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Anggota kerja kelompok kontrol pada pekerjaan tetapi tidak menjalani instruksi; kelompok eksperimen tidak menerima instruksi. Di akhir pelatihan, kedua kelompok dievaluasi kembali. Jika pelatihan ini benar-benar efektif, kinerja kelompok eksperimen tidak hanya meningkatkan tetapi juga akan jauh lebih baik daripada kelompok kontrol. Pendekatan ini berusaha untuk memperbaiki faktor-faktor selain program instruksi yang mempengaruhi prestasi kerja.

Dari berbagai metode untuk mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan, metode ketiga tampaknya yang merupakan metode yang paling dikenal luas. Selanjutnya, dua yang terakhir metode yang disukai karena mereka memberikan ukuran yang lebih kuat dari perubahan perilaku yang berkaitan langsung dengan upaya pelatihan.

5.1.6 Metode dan Teknik Pelatihan (Training)

5.1.6.1 Metode Pelatihan (Training)

Menurut Stewart & Brown (2011), belajar tidak menjamin peserta pelatihan akan mentransfer apa yang mereka pelajari kembali pada pekerjaan. Hal tersebut berakibat pada ketidaktercapaian tujuan pelatihan yang sudah dirancang sebelumnya. Oleh karena itu, diperlukan peran dari manajer Sumber Daya Manusia untuk menentukan metode pelatihan yang paling tepat untuk keterampilan karyawan (Decenzo & Robbins, 2010).

Decenzo & Robbins (2010) menjelaskan bahwa metode pelatihan yang paling efektif tergantung pada peserta didik dan keterampilan yang akan diajarkan. Metode pelatihan tersebut terdiri dari 1) Metode pelatihan On-the-job training, dan 2) Metode pelatihan Off-the-job training. Berikut adalah uraian dari masing-masing metode pelatihan.

1. Metode pelatihan On-the-job training

a. Rotasi Kerja

Merupakan metode penting yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Metode ini melibatkan transfer menyamping yang memungkinkan karyawan untuk bekerja di pekerjaan yang berbeda serta memberikan paparan dari berbagai tugas yang ada.

b. Apprenticeship

Merupakan penggabungan intruksi kelas dengan bekerja bersama pelatih, mentor, atau pegawai yang sudah lebih dulu memiliki pengalaman. Metode ini tidak hanya memberikan pelatihan saja, akan tetapi juga dapat memberikan dukungan dan dorongan dari pelatih atau mentor

c. Internship

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada mahasiswa perguruan tinggi untuk memanfaatkan instruksi dan pelatihan mereka dalam profesi yang dipilih sebagai bagian dari pendidikan mereka. Siswa

yang berpartisipasi dalam magang ini selain mendapatkan pengalaman berharga tentu juga dapat meningkatkan nilai mereka kepada calon atasan mereka dikemudian hari.

2. Metode pelatihan Off-the-job training

a. Metode Kelas Lectures

Merupakan metode pelatihan dimana informasi banyak diberikan dalam jangka waktu yang terbatas. Dalam metode ini instruktur perlu memahami karakteristik belajar yang berbeda dari peserta didik saat ini dan berbagai jenis instruksi yang menciptakan minat teknis, interpersonal, atau kemampuan memecahkan masalah tertentu yang mereka ajarkan.

b. Pembelajaran Multimedia

Metode ini dapat menunjukkan keterampilan teknis yang tidak mudah disajikan dengan metode pelatihan lainnya. Yang termasuk dalam metode ini termasuk video dan DVD yang dapat ditawarkan secara online.

c. Simulasi

Dalam metode ini seseorang dilibatkan untuk benar-benar belajar melakukan suatu pekerjaan (simulasi). Metode ini dapat mencakup analisis kasus, latihan pengalaman, simulasi komputer, virtual reality, bermain peran, dan interaksi kelompok.

d. Pelatihan Vestibulum

Merupakan metode pelatihan yang memfasilitasi pembelajaran dengan menggunakan peralatan yang sama dengan yang benar-benar akan digunakan pada suatu pekerjaan dalam lingkungan kerja simulasi.

5.1.6.2 Teknik Pelatihan (Training)

Menurut Steward dan Brown (2011), teknik pelatihan dapat dipilih sesuai dengan tujuan pelatihan yang akan dilakukan. Berikut adalah teknik pelatihan yang umumnya sering digunakan, yaitu:

1. Presentasi

Merupakan teknik pengajaran yang pasif dengan menyediakan konten langsung pada peserta pelatihan. Peserta pelatihan hanya membaca, mendengarkan dan diharapkan mampu memahami materi yang disampaikan. Penelitian menunjukkan bahwa teknik ini merupakan teknik yang paling efisien yang dapat diterapkan namun tidak memberikan kesempatan formal bagi peserta pelatihan untuk menguji serta menerapkan apa yang sudah mereka pelajari.

2. Diskusi

Merupakan teknik pelatihan yang lebih aktif yang dapat membantu peserta pelatihan meningkatkan keterlibatan peserta dengan memungkinkan untuk mengadakan komunikasi dua arah antara pelatih dan peserta pelatihan. Teknik ini dapat digunakan untuk membangun pengetahuan dan memiliki keterampilan berpikir kritis serta dapat membantu memotivasi dan mengubah sikap peserta pelatihan. Jika peserta pelatihan terlalu banyak, maka teknik ini tidak dapat bekerja dengan baik karena tidak semua orang memiliki kesempatan untuk berkontribusi.

3. Studi Kasus

Merupakan teknik pelatihan yang aktif dimana peserta mendiskusikan, menganalisis, dan memecahkan masalah berdasarkan situasi nyata atau hipotesis yang ditentukan sebelumnya.

4. Penemuan (Discovery)

Merupakan teknik pelatihan yang aktif melibatkan peserta pelatihan untuk berkesempatan mempelajari keterampilan baru. Meskipun teknik ini terkesan sebagai bagian dari eksperimen pelatihan, namun penemuan dapat dilakukan secara terstruktur sehingga keterampilan yang dibutuhkan dapat tersedia untuk dipelajari. Tanpa bimbingan dari instruktur, teknik ini akan menjadi sangat tidak efisien karena peserta pelatihan merasa kehilangan tujuan.

5. Bermain Peran

Saat bermain peran, peserta pelatihan secara aktif berperan untuk situasi tertentu yang sengaja diciptakan. Teknik ini menawarkan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk keterampilan baru dilingkungan pelatihan serta membantu peserta memperoleh keterampilan interpersonal dan hubungan manusia. Pada teknik ini terdapat tiga fase terdiri atas :

- a. Pengembangan, melibatkan persiapan dan penjelasan peran serta situasi yang akan digunakan dalam bermain peran
- b. Pengesahan, melibatkan waktu yang digunakan peserta untuk terbiasa dengan peran yang diambil
- c. Pembekalan, melibatkan diskusi pengalaman peserta dan dianggap merupakan fase yang paling penting. Dalam fase ini pelatih diharuskan memberikan umpan balik untuk memastikan peserta pelatihan belajar dari pengalaman bermain peran.

6. Simulasi

Merupakan teknik pelatihan aktif yang mereproduksi peristiwa, proses, dan keadaan yang terjadi dalam pekerjaan peserta pelatihan. Berpartisipasi dalam simulasi memberikan trainee kesempatan untuk mengalami setidaknya beberapa aspek dari pekerjaan mereka di lingkungan yang aman dan terkendali dan membangun keterampilan yang relevan dengan aspek-aspek pekerjaan.

7. Pemodelan Perilaku

Merupakan teknik pelatihan yang kuat yang dapat menarik prinsip-prinsip belajar dari berbagai bidang secara bersama-sama serta dapat meningkatkan kemampuan secara efektif. Proses dasarnya terdiri atas :

- a. Penjelasan poin pembelajaran utama oleh pelatih
- b. Pelatih memberikan contoh yang diamati oleh peserta pelatihan
- c. Peserta berlatih sementara pelatih melakukan pengamatan
- d. Pelatih memberikan umpan balik kepada peserta pelatihan

5.1.7 Efektivitas Biaya Pelatihan

Pelatihan hemat biaya diartikan sebagai pelatihan yang benar-benar mencapai tujuan namun dengan biaya yang terjangkau. Untuk mencapai pelatihan hemat biaya dibutuhkan penerapan prinsip-prinsip dasar untuk manajemen biaya yang efektif digunakan dalam situasi pelatihan tertentu (Tyson, 2006). Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mewujudkan efektivitas biaya pelatihan adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, berkaitan dengan siapa yang membutuhkan pelatihan dan apa yang mereka butuhkan untuk belajar.
2. Mempertimbangkan teori belajar (bagaimana orang belajar), desain dan memberikan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan.
3. Menilai apakah pelatihan telah mencapai tujuannya berkaitan dengan kinerja kerja berikutnya.
4. Lakukan perubahan yang diperlukan untuk salah satu tahapan sebelumnya dalam rangka untuk memperbaiki atau meningkatkan praktek masa depan. Proses ini dikenal sebagai pendekatan sistem untuk pelatihan (SAT). Ini telah berhasil diterapkan selama bertahun-tahun oleh banyak organisasi di sektor publik dan swasta sebagai salah satu cara utama untuk mencapai pelatihan hemat biaya.

Untuk menjaga biaya pelatihan tetap rendah, berikut adalah tips yang diberikan disesuaikan dengan jenis biaya pelatihan

Tabel 5.1 Jenis Biaya Pelatihan dan Cara Untuk Menekan Biaya

Tipe Biaya	Cara Untuk Menekan Biaya
Biaya Terlihat	
Biaya Pengembangan	Bermitra dengan organisasi lain untuk berbagi biaya; membeli off-the-rak pelatihan; menggunakan pelatihan gratis atau bersubsidi dari pemerintah dan organisasi nirlaba seperti program ekstensi universitas
Biaya Pengiriman	Mengurangi perjalanan trainee dan menghilangkan biaya fasilitas dengan menggunakan mandiri, individual instruksi atau teknologi pengiriman; mengurangi jumlah dan panjang tangan-out; berencana untuk digunakan kembali oleh laminating dan mempertahankan pameran

Gaji Pelatih	Melatih karyawan saat ini untuk menjadi bagian-waktu pelatih; menggunakan kontrak untuk proyek non recurring
Biaya Tersembunyi	
Kompensasi Pelatih dan Kehilangan Produktifitas	Bergeser pelatihan untuk menjadi tersedia di meja karyawan; menyederhanakan proses kerja sehingga karyawan dapat belajar pada pekerjaan tanpa banyak pelatihan; mengurangi waktu pelatihan menggunakan analisis tugas untuk mengisolasi dan melatih pengetahuan dan skillsg hanya kritis proyek
Investasi	Gunakan penilaian kebutuhan untuk memastikan bahwa kebutuhan pelatihan ada dan penting untuk mengatasi; bermitra dengan manajemen untuk meningkatkan perpindahan

5.1.8 Pelatihan Lintas Budaya

Decenzo & Robbins (2010) menjelaskan bahwa pelatihan lintas budaya diperlukan untuk manajer ekspatriat beserta keluarga mereka yang dilakukan sebelum, selama, dan setelah adanya penugasan. Sangat penting untuk diingat bahwa ketika ekspatriat tiba, mereka adalah orang asing dan bukan sebagai tuan rumah di negara yang mereka tinggali. Oleh karena itu, sebelum karyawan dan keluarga pindah ke pos luar negeri, berikut adalah beberapa yang harus mereka pelajari yang akan memudahkan karyawan beserta keluarga untuk beradaptasi dengan tempat tinggalnya saat ini.

1. Pelatihan bahasa yang sangat penting untuk semua orang dalam keluarga. Walaupun Bahasa Inggris adalah bahasa bisnis yang dominan di seluruh dunia, mengandalkan bahasa Inggris menempatkan ekspatriat berada dalam posisi menguntungkan. Ekspatriat akan dapat membaca jurnal perdagangan lokal dan koran, yang berisi informasi bisnis yang berguna tanpa harus bergantung pada penerjemah yang malah akan memperlambat diskusi dan mungkin membuat kesalahpahaman. Bahkan jika manajer ekspatriat tidak fasih, kemauan untuk mencoba berkomunikasi dalam bahasa setempat membuat kesan yang baik pada bisnis komunitas-tidak seperti desakan bahwa semua percakapan dalam bahasa Inggris. Kemahiran berbahasa asing juga penting bagi anggota keluarga untuk membangun jaringan sosial dan menyelesaikan tugas-tugas sehari-hari

menjaga rumah tangga. Untuk membantu ekspatriat dan keluarga menguasai bahasa Inggris maupun bahasa setempat biasanya digunakan metode ceramah di kelas maupun melalui rekaman.

2. Memberikan apresiasi terhadap budaya baru, termasuk rincian sejarah dan cerita rakyat, ekonomi, politik, agama, iklim sosial, dan praktek bisnis. Teknik pelatihan budaya menggunakan banyak alat yang berbeda. Kuliah, bahan bacaan, rekaman video, dan film berguna untuk informasi latar belakang, tetapi sensitivitas budaya lebih sering diajarkan melalui bermain peran, simulasi, dan pertemuan dengan mantan manajer ekspatriat sebelumnya.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Proses Pelatihan (Training) Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan

5.2.1.1 Jenis Pelatihan

Tabel 5.2 Jenis Pelatihan

Judul Pelatihan	:	Program Pengembangan Kepemimpinan
Peserta Pelatihan	:	Supervisory Level (SV)
Durasi	:	3 hari, 12 modul
Modul	:	<u>Hari ke-1</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Understanding Authority ▪ Building Effective Work Teams Through Planning ▪ Building the Confidence to Lead ▪ Time Management
		<u>Hari ke-2</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communicating with Different Personality ▪ Overcoming Barriers and Roadblocks ▪ Delegation Process
		<u>Hari ke-3</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectively Communicating Accross Function

		▪ Moving Forward Successfully
Metode Pelatihan	:	30% teknik dan pembelajaran fundamental 70% praktek atau latihan
Jadwal Pelatihan	:	17-19 Oktober 2016
Partisipan	:	15-20 Partisipan
Investasi	:	Rp 88.000.000,-/ batch

5.2.1.2 Tujuan Program

Pelaksanaan pelatihan program pengembangan kepemimpinan ini bertujuan untuk mengembangkan :

1. Kemampuan mengarahkan diri
2. Keahlian seseorang
3. Keahlian proses
4. Keahlian berkomunikasi
5. Akuntabilitas

5.2.1.3 Konten Program

Konten program dalam program pelatihan pengembangan kepemimpinan ini disesuaikan dengan tujuan pelatihan yang sudah ditentukan sebelumnya. Berikut adalah konten program yang akan didapat oleh peserta pelatihan :

1. Understanding Authority
 - a. Mempelajari definisi otoritas dan perbedaanya dari kekuasaan
 - b. Memahami hambatan-hambatan dalam mengelola tanpa otoritas
 - c. Menelaah lima dirvers dari kepemimpinan yang berhasil
2. Building the Confidence to Lead
 - a. Menelaah prinsip-prinsip untuk mengelola tanpa otoritas
 - b. Mempelajari cara untuk menunjukkan ketidaksepakatan dengan penuh hormat dan untuk berhasil mempengaruhi orang lain
 - c. Membangun dan menampilkan kenyataan dan kredibilitas untuk membangun hubungan-hubungan yang positif

3. Building Effective Work Teams through Planning
 - a. Menggambarkan suatu visi secara jelas, spesifik dan menantang
 - b. Mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mengubah visi menjadi tindakan
 - c. Mengimplementasikan suatu rencana dengan sasaran yang dirumuskan dan dikomunikasikan dengan jelas
4. Time Management
 - a. Mendapatkan pemahaman di mana waktu kita dihabiskan
 - b. Mengembangkan pola pikir untuk mengatasi kendala-kendala dalam pengelolaan waktu dan untuk bekerja lebih efektif
 - c. Menerapkan cara-cara untuk merencanakan, menata dan mengelola waktu
 - d. Mendayagunakan waktu dan meningkatkan produktivitas dengan cara bekerja lebih cerdas, bukan lebih keras.
5. Communicating with Different Personality Styles
 - a. Mengenali gaya Anda sendiri dan cara Anda menghadapi tekanan
 - b. Menyesuaikan perilaku Anda untuk dapat berhubungan dengan orang yang memiliki gaya kepribadian yang berbeda
 - c. Mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain
6. Delegation Process
 - a. Mendelegasikan tugas-tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan dan melatih orang lain
 - b. Merencanakan dan mempersiapkan sebuah pertemuan pendelegasian
 - c. Mengkomunikasikan standar-standar kinerja yang jelas untuk tindak-lanjut dan akuntabilitas
 - d. Memahami siklus pemberdayaan (empowerment cycle)
7. Overcoming Barriers and Roadblocks
 - a. Mendiagnosa konflik dalam organisasi
 - b. Menganalisis gaya terhadap konflik
 - c. Menerapkan berbagai strategi untuk mengelola konflik
8. Effectively Communicating across Functions

- a. Mengevaluasi keterampilan mendengar dan berusaha mengatasi filter-filter dalam mendengar
 - b. Menerapkan pendekatan-pendekatan yang efektif dalam berkomunikasi dengan berbagai jenis pendengar
 - c. Melibatkan orang lain dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan factual, kausatif dan pertanyaan berbasiskan nilai
9. Moving Forward Successfully
- a. Berlatih satu proses dan prinsip-prinsip untuk coaching
 - b. Belajar sejumlah tips untuk maju dalam organisasi
 - c. Memahami pentingnya berbagi kebanggaan
 - d. Menerapkan satu metode untuk memberi pujian dan apresiasi

5.2.2 Proses Pelatihan (Training) Sumber Daya Manusia dalam Bidang Pendidikan pada Tenaga Pendidik di Indonesia

5.2.2.1 Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar

A. Dasar Hukum

Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar dikembangkan dengan memperhatikan beberapa peraturan sebagai berikut.

- 13. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- 14. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- 15. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- 16. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.
- 17. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

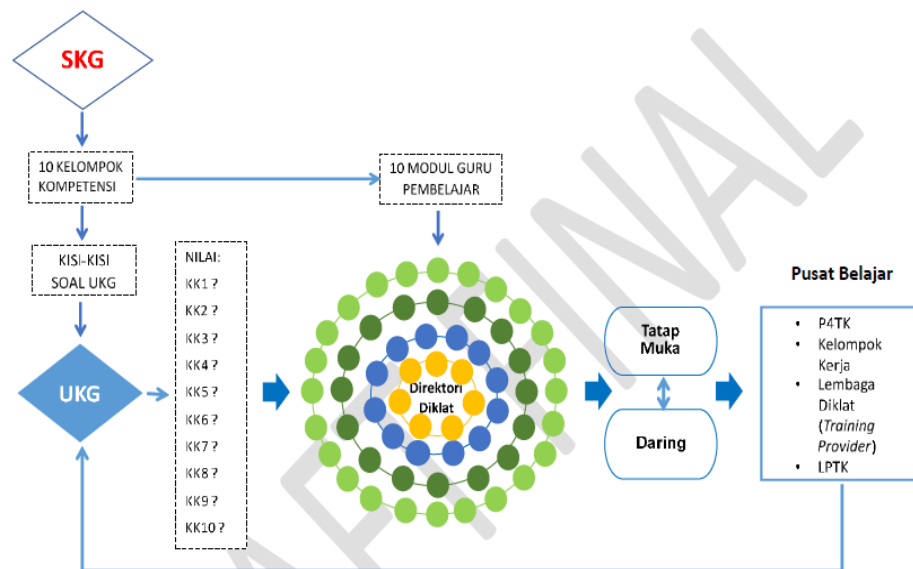
18. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik Konselor.
19. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Pendidikan Khusus.
20. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
21. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
22. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2012 tentang Uji Kompetensi Guru.
23. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini. Pedoman Umum Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajaran
24. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
25. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
26. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
27. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Kelautan Perikanan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

B. Definisi Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar

Guru pembelajar adalah guru yang ideal yang terus belajar dan mengembangkan (upgrade) diri di setiap saat dan di manapun. Guru terus belajar dan mengembangkan diri bukan untuk pemerintah atau kepala sekolah, tapi memang sejatinya setiap pendidik atau guru adalah pembelajar. Hanya dari guru yang terus belajar dan berkarya akan muncul generasi pembelajar sepanjang hayat yang terus menerus berkontribusi pada masyarakat dan lingkungannya. Guru pembelajar adalah guru yang senantiasa terus belajar selama dia mengabdikan dirinya di dunia pendidikan. Oleh karena itu, ketika seorang guru memutuskan untuk berhenti atau tidak mau belajar maka pada saat itu dia berhenti menjadi guru atau pendidik.

C. Program Pelatihan Guru Pembelajar

Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar dirancang berdasarkan Standar Kompetensi Guru (SKG) yang mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Permendiknas Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor, Permendiknas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Pendidikan Khusus, dan Permendikbud Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini. Berdasarkan Indikator Pencapaian Kompetensi (IPK) dalam SKG dikembangkan peta kompetensi guru yang dibagi menjadi 10 kelompok kompetensi. Selanjutnya, dari 10 kelompok kompetensi dikembangkan kisi-kisi soal UKG, dan untuk masing-masing kelompok kompetensi dikembangkan juga modul peningkatan kompetensi guru pembelajar. Hasil UKG menjadi acuan dalam penilaian diri (self assessment) bagi guru tentang kompetensinya sehingga dapat menetapkan modul peningkatan kompetensi guru pembelajar yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensinya, dan menjadi acuan bagi penyelenggara Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar untuk melakukan analisis kebutuhan.



Gambar 2. 1 Alur Pengembangan Program Guru Pembelajar

Gambar 5.4 Alur Pengembangan Guru Pembelajar

Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar dilakukan melalui tigamoda, yaitu Moda Tatap Muka, Moda Daring, dan Moda Daring Kombinasi.

1. Moda Tatap Muka

Moda tatap muka merupakan bagian dari sistem pembelajaran di mana terjadi interaksi secara langsung antara fasilitator dengan peserta pembelajaran. Interaksi pembelajaran yang terjadi dalam tatap muka meliputi pemberian input materi, tanya jawab, diskusi, latihan, kuis, praktik, dan penugasan.

Moda tatap muka diperuntukkan bagi guru yang memerlukan peningkatan kompetensi yang lebih intensif dengan mempelajari 8-10 modul. Di samping itu, untuk memberikan pilihan penyelenggaraan pembelajaran bagi guru yang tidak punya cukup pilihan karena berbagai keterbatasan sehingga tidak memungkinkan untuk mengikuti pembelajaran moda lainnya, misalnya karena alasan geografis, tidak/kurang tersedianya aliran listrik dan jaringan internet, ketersediaan anggaran, literasi teknologi informasi dan komunikasi, serta alasan lain yang rasional, maka moda tatap muka dapat dilaksanakan dengan beberapa alternatif, yaitu: tatap muka penuh, tatap muka tidak penuh (in-on-in), dan tatap muka dalam

kegiatan kolektif guru yaitu PKG (Pusat Kegiatan Gugus) untuk guru PAUD, KKG (Kelompok Kerja Guru) untuk guru SD, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) untuk guru SMP/SMA/SMK, dan MGBK (Musyawarah Guru Bimbingan dan Konseling). Pemilihan berbagai alternatif moda tatap muka tetap harus mempertimbangkan hasil UKG yang tercermin dari jumlah modul yang perlu dipelajari oleh guru. Penjelasan lebih lanjut pelaksanaan program guru pembelajar moda tatap muka dijelaskan dalam juknis moda tatap muka.

2. Moda Daring

Moda Dalam Jaringan (Daring) adalah program guru pembelajar yang dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi jaringan komputer dan internet. Moda Daring dapat dilaksanakan dengan mempersiapkan sistem pembelajaran yang secara mandiri memberikan instruksi dan layanan pembelajaran kepada peserta tanpa melibatkan secara langsung para pengampu dalam proses penyelenggaraannya. Sistem instruksional yang dimaksud meliputi proses registrasi, pelaksanaan pembelajaran, tes akhir, dan penentuan kelulusan peserta serta penerbitan sertifikat. Dalam hal tertentu, keterlibatan pengampu masih diperlukan, misalnya dalam memeriksa dan menilai tugas-tugas yang belum bisa dilaksanakan oleh sistem, atau untuk membantu peserta apabila mengalami kesulitan yang belum mampu diatasi oleh sistem. Moda Daring diperuntukkan bagi guru yang memerlukan peningkatan kompetensi dengan mempelajari 3-5 modul.

3. Moda Daring Kombinasi

Moda daring kombinasi adalah moda yang mengkombinasikan antara tatap muka dengan daring. Fasilitator di satu sisi dapat direpresentasikan oleh sistem pembelajaran yang terdiri dari firmware, brainware, dan software; dan peserta di sisi lain melaksanakan instruksi yang diberikan oleh sistem, mulai registrasi, pelaksanaan pembelajaran, sampai dengan evaluasi.

Moda Daring Kombinasi dilaksanakan dengan mempersiapkan sistem pembelajaran yang membutuhkan keterlibatan secara langsung para

pengampu dalam proses pembelajaran. Keterlibatan para mentor dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara: (1) bertemu muka secara langsung dengan peserta; atau (2) bertemu muka secara virtual, baik melalui video, audio, maupun teks. Moda Daring Kombinasi diperuntukkan bagi guru yang memerlukan peningkatan kompetensi dengan mempelajari 6-7 modul. Penjelasan lebih lanjut pelaksanaan program guru pembelajar moda daring dan daring daring kombinasi dijelaskan dalam juknis moda daring.

Apabila disebabkan adanya berbagai kendala, sehingga 3 moda tersebut tidak mungkin dilakukan, guru tetap harus meningkatkan kompetensinya dengan melakukan pembelajaran mandiri.

D. Tujuan Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar

Adapun tujuan dilaksanakan program peningkatan kompetensi Guru Pembelajar terdiri atas :

1. Tujuan Umum

Program peningkatan kompetensi guru pembelajar secara umum bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru, baik pedagogik maupun profesional, serta memiliki performa sebagai pendidik dan pemimpin bagi peserta didiknya, menjadi contoh tentang ketangguhan, optimisme dan keceriaan bagi peserta didiknya, melalui berbagai moda dan media, di berbagai pusat belajar.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, program peningkatan kompetensi guru pembelajar bertujuan agar peserta:

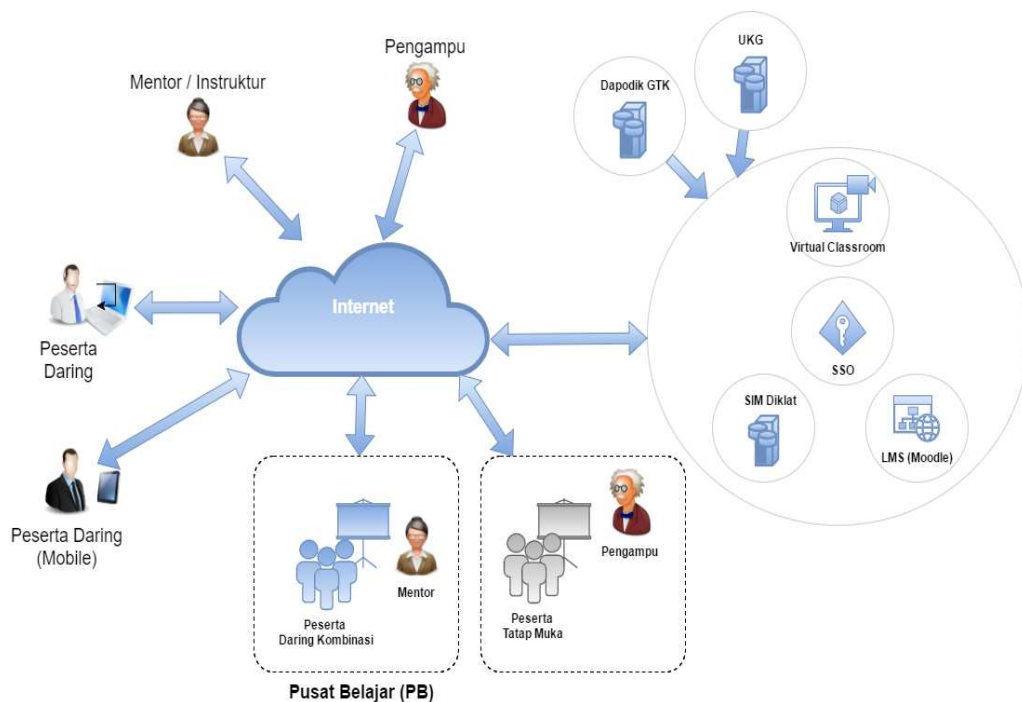
- a. menguasai kompetensi pedagogik dan profesional sesuai dengan modul yang dipelajari;
- b. memiliki performa sebagai pendidik dan pemimpin bagi peserta didiknya;
- c. menjadi contoh tentang ketangguhan, optimisme dan keceriaan bagi peserta didiknya; dan
- d. memiliki kemauan untuk terus belajar mengembangkan potensi dirinya.

E. Sasaran Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar

Sasaran program peningkatan kompetensi guru pembelajar adalah guru pada semua jenjang satuan pendidikan mulai dari TK, SD, SLB, SMP, SMA, dan SMK yang telah mengikuti UKG tahun 2015 yang dikelompokkan berdasarkan jumlah modul yang harus dipelajari menurut Peta Guru Pembelajar, dengan acuan umum sebagai berikut.

1. Guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi dengan mempelajari 8-10 modul menggunakan Moda Tatap Muka.
2. Guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi dengan mempelajari 6-7 modul menggunakan Moda Daring Kombinasi.
3. Guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi dengan mempelajari 3-5 modul menggunakan Moda Daring.
4. Guru yang membutuhkan peningkatan kompetensi maksimal dengan mempelajari 2 modul dapat menjadi sasaran peserta pelatihan Instruktur Nasional/Mentor.

F. Skema Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar



Gambar 5.5 Skema Program Peningkatan Kompetensi Guru Pembelajar

5.2.2.2 Program Pelatihan atau Pendampingan Guru Sasaran Kurikulum 2013

A. Dasar Hukum

Program pelatihan atau pendampingan guru sasaran kurikulum 2013 dikembangkan dengan memperhatikan beberapa peraturan sebagai berikut.

1. Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang RI Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Tahun 2005-2025;
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru
5. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005
6. Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan nomor 54 tahun 2013 tentang standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah
7. Peraturan Menteri Pendidikan Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah
8. Peraturan Menteri Pendidikan Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan
9. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2013 Tentang Buku Teks Pelajaran Dan Buku Panduan Guru Untuk Pendidikan Dasar Dan Menengah
10. Perkaln No.18 Tahun 2010, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Pelatihan;

B. Program Pelatihan/Pendampingan Guru Sasaran Kurikulum 2013

Langkah awal yang perlu dilakukan dalam rangka persiapan implementasi Kurikulum 2013 adalah melakukan Diklat Implementasi Kurikulum 2013 kepada

seluruh unsur pendidikan, dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah serta unsur-unsur lain yang terlibat langsung dalam proses pendidikan. Salah satu strategi untuk memahami Kurikulum 2013, yaitu melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Implementasi Kurikulum 2013 yang diperuntukkan bagi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Selain itu, hal yang sama juga akan dilakukan terhadap Guru. Di dalam Teori Kurikulum dijelaskan bahwa keberhasilan suatu kurikulum merupakan proses panjang, mulai dari kristalisasi berbagai gagasan dan konsep ideal tentang pendidikan, perumusan desain kurikulum, persiapan pendidik dan tenaga kependidikan, serta sarana dan prasarana, tata kelola pelaksanaan kurikulum, termasuk pembelajaran, dan penilaian pembelajaran, (Anita Lie, 2012).

Atas dasar itu, diklat Implementasi Kurikulum 2013 menjadi langkah awal yang sangat penting untuk mempercepat pemahaman dan keterampilan dalam mengimplementasikan kurikulum tersebut. Untuk memelihara dan meningkatkan kesinambungan pemahaman dan implementasi kurikulum 2013 di masing-masing satuan pendidikan, diprogramkan kegiatan pendampingan untuk para guru dan kepala sekolah. Program pendampingan ini dilakukan sebagai penguatan dalam memahami konsep kurikulum 2013 berikut perubahannya di lapangan serta untuk membantu mengatasi berbagai kendala yang muncul pada saat implementasi kurikulum tersebut di sekolah.

C. Tujuan

Adapun tujuan dilaksanakan program pelatihan atau pendampingan guru sasaran Kurikulum 2013 terdiri atas :

1. Tujuan Umum

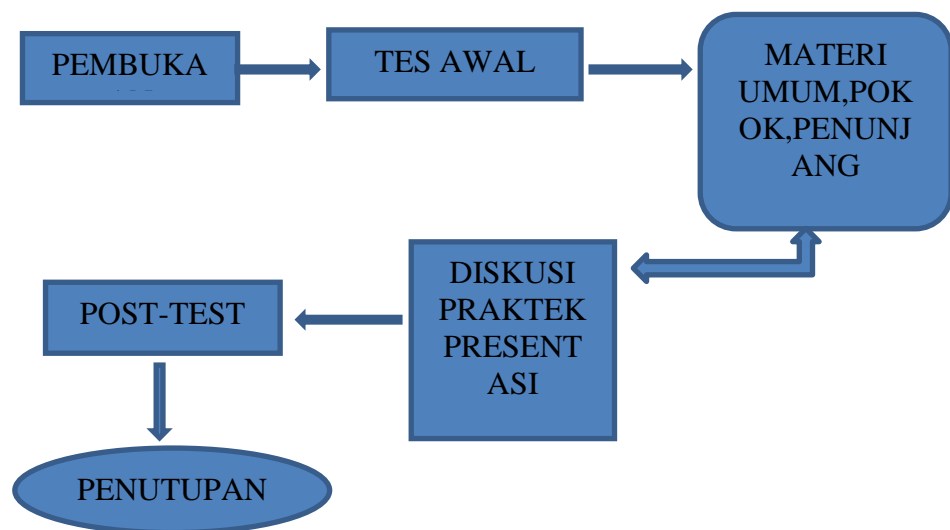
Tujuan umum Program Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013 adalah untuk menjamin terlaksananya implementasi Kurikulum 2013 secara efektif dan efisien di sekolah.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari Program Pendampingan Implementasi Kurikulum 2013 adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan fasilitasi dalam implementasi kurikulum 2013 pada satuan pendidikan;
- b. Memberikan bantuan konsultasi, mentoring, coaching untuk hal-hal spesifik dalam implementasi Kurikulum 2013 secara tatap muka dan online;
- c. Membantu memberikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang Dihadapi Saat Implementasi Kurikulum 2013;

D. Mekanisme Pelaksanaan



Gambar 5.6 Mekanisme Pelaksanaan Program Pelatihan/Pendampingan Guru Sasaran Kurikulum 2013

Penjelasan Alur Kegiatan :

1. Pembukaan

Pembukaan sekaligus pengarahannya kebijakan Teknis pengembang Kurikulum 2013 disampaikan oleh Kepala LPMP

2. Tes Awal

Tes Awal dimaksudkan untuk mengetahui pemahaman awal peserta pelatihan sebelum mengikuti pelatihan.

3. Materi Umum, Materi Pokok, dan Materi Penunjang

Semua peserta pelatihan menerima materi umum dengan isi yang sama. Materi Pokok dan materi penunjang diberikan kepada peserta dengan mengedepankan metode praktek atau meminimalkan metode ceramah.

4. Diskusi, praktek, Preentasi

Peserta Pelatihan dituntut untuk lebih aktif selama pelatihan. Selain peserta dituntut untuk lebih banyak melaksanakan praktek ke sekolah. Hasil diskusi dan praktek di presentasikan secara kelompok. Kelompok lain memberikan tanggapan.

5. Tes Akhir

Tes Akhir dimaksudkan untuk mengetahui pemahaman akhir setelah pelatihan mengikuti pelatihan. Tes akhir menjadi salah satu indikator keberhasilan pelatihan.

6. Penutupan

Penutupan dilakukan oleh panitia Kegiatan Tot Tim Pengembang Kurikulum 2013 Tingkat Kabupaten /Kota dan ditutup langsung oleh Kepala LPMP

E. Materi Pendampingan

Kegiatan pendampingan diarahkan dalam upaya menjamin terselenggara kegiatan pembelajaran yang memperkuat pendekatan ilmiah (scientific), tematik terpadu (tematik antarmata pelajaran), dan tematik (dalam suatu mata pelajaran) perlu diterapkan pembelajaran berbasis penyingkapan/penelitian (discovery/inquiry learning), dan pendekatan pembelajaran yang menghasilkan karya berbasis pemecahan masalah (project based learning) untuk mendorong kemampuan peserta didik menghasilkan karya kontekstual, baik individual maupun kelompok. Secara rinci materi-materi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Penguasaan konsep pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum 2013, yang mencakup kajian dan diskusi tentang alasan/rasional dikembangkannya dan diberlakukannya kurikulum 2013 serta elemen perubahan kurikulum berdasarkan SKL, KI dan KD. Aspek penting berkenaan dengan konsep pembelajaran ini adalah adanya perubahan mindset dan esensi kurikulum 2013.
2. Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sesuai dengan silabus yang telah disusun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan

pendekatan serta strategi pembelajaran di masing-masing jenis dan jenjang pendidikan.

3. Pelaksanaan Pembelajaran sesuai dengan karakteristik jenis dan jenjang pendidikan, seperti pendekatan tematik terpadu di sekolah dasar SMP. disamping itu, fasilitasi kegiatan pembelajaran juga difokuskan pada terwujudnya pendekatan saintiific, discovery learning, project based, problem based, inquiry learning, dan high order thinking skills, dalam pembelajaran.
4. Pelaksanaan Penilaian sesuai dengan kebutuhan dan kaidah-kaidah penilaian authentic assessment, penggunaan penilaian acuan kriteria, dan portofolio.
5. Pengelolaan Kurikulum bagi kepala sekolah dan pengawas sekolah mencakup fasilitasi perubahan mindset berkenaan dengan keterbukaan, keyakinan, dan penerimaan terhadap kurikulum 2013, program membangun budaya sekolah, penyusunan penyusun RKS, pelaksanaan pengelolaan kurikulum 2013, termasuk pengelolaan pembelajaran tematik terpadu di SD dan SMP, serta pengelolaan mata pelajaran dan program peminatan peserta didik di SMA/SMK, fasilitasi untuk mewujudkan kepemimpinan pembelajaran dalam pelaksanaan supervisi akademik, evaluasi program, melaksanakan penataa dokumen/administrasi sekolah yang mendukung keterlaksanaan kurikulum 2013

Disamping materi pendampingan di atas, pelaksanaan pendampingan juga diarahkan pada upaya menghimpun berbagai kendala dan alternatif pemecahan masalah implementasi kurikulum di masing-masing satuan pendidikan.

5.2.2.3 Program KKG/MGMP

A. Dasar Hukum

Program KKG atau MGMP dikembangkan dengan memperhatikan beberapa peraturan sebagai berikut.

1. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

2. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Kewenangan Pusat dan daerah.
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
7. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.
8. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 58 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Program Sarjana (S1) Kependidikan bagi Guru dalam Jabatan.

B. Program

Program KKG atau MGMP pada dasarnya merupakan bagian utama dalam pengembangan KKG atau MGMP. Program tersebut harus selalu merujuk pada usaha peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Setiap program dan kegiatan KKG atau MGMP diharapkan memiliki kerangka program yang mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Kerangka dasar program kegiatan KKG atau MGMP

Kerangka dasar program kegiatan KKG atau MGMP merujuk kepada pencapaian empat kompetensi guru, yaitu kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian.

2. Struktur program kegiatan KKG atau MGMP

Struktur program kegiatan KKG atau MGMP terdiri dari program umum, program inti/pokok, dan program penunjang dengan uraian sebagai berikut.

- a. Program umum adalah program yang bertujuan untuk memberikan wawasan kepada guru tentang kebijakan-kebijakan pendidikan di tingkat daerah sampai pusat, seperti kebijakan terkait dengan pengembangan profesionalisme guru.
- b. Program inti adalah program-program utama yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas kompetensi dan profesionalisme guru. Program inti dapat dikelompokkan ke dalam program rutin dan program pengembangan.
 - 1) Program rutin terdiri dari:
 - a) Diskusi Penyusunan dan pengembangan silabus, program semester, dan rencana program pembelajaran.
 - b) Analisis kurikulum
 - c) Penyusunan laporan hasil belajar siswa.
 - d) Pendalaman materi.
 - e) Pelatihan terkait dengan penguasaan materi yang mendukung tugas mengajar.
 - f) Pembahasan materi dan pementapan menghadapi Ujian Nasional dan Ujian Sekolah
 - 2) Program pengembangan dapat dipilih sekurangnya lima dari kegiatan-kegiatan berikut.
 - a) Penelitian, diantaranya Penelitian Tindakan Kelas/Studi Kasus.
 - b) Penulisan Karya Ilmiah.
 - c) Seminar, lokakarya, kolokium (paparan hasil penelitian), dan diskusi panel.
 - d) Pendidikan dan pelatihan berjenjang (diklat berjenjang).
 - e) Penerbitan jurnal dan buletin KKG atau MGMP.
 - f) Penyusunan dan pengembangan website KKG atau MGMP.
 - g) Kompetisi kinerja guru/kategori permasalahan pembelajaran.
 - h) Pendampingan pelaksanaan tugas guru oleh pembimbing/tutor/instruktur/ fasilitator di KKG atau MGMP.

- i) Lesson study (suatu pengkajian praktik pembelajaran yang memiliki tiga komponen yaitu plan, do, see yang dalam pelaksanaannya harus terjadi kolaborasi antara pakar, guru pelaksana, dan guru mitra).
 - j) Profesional Learning Community (komunitas belajar profesional)
 - k) TIPD (Teachers International Profesional Development)
 - l) Global Gateway
 - m) Program lain yang sesuai dengan kebutuhan setempat.
- 3) Program penunjang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan peserta KKG atau MGMP dengan materi-materi yang bersifat penunjang seperti bahasa asing, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), dll.

C. Materi Kegiatan KKG atau MGMP

Setiap KKG atau MGMP perlu mengembangkan materi kegiatan KKG atau MGMP yang mengacu kepada empat kompetensi guru dan program yang telah ditetapkan. Untuk melihat sejauh mana materi-materi yang dipilih dalam program/kegiatan KKG atau MGMP, diperlukan penyusunan indikator pencapaian kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di KKG atau MGMP.

5.3 Penutup

Pelatihan merupakan proses yang dilakukan secara sadar yang sebelumnya sudah direncanakan oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan dari para karyawannya. Secara umum jenis penelitian yang digunakan tergantung berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen sehingga jenis penelitian yang digunakan dalam setiap organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Proses pelatihan terdiri atas 1) penilaian kebutuhan, 2) desain dan pengiriman, 3) serta proses evaluasi pelatihan. Ketiga proses tersebut dapat dilakukan berkesinambungan ataupun dilakukan dengan saling tumpang tindih antara proses yang satu dengan proses yang lainnya tergantung jenis model pelatihan yang digunakan. Metode pelatihan atas metode

pelatihan yang digunakan saat ini terdiri atas 1) On-the job training dan 2) Off-the job training. Untuk teknik pelatihan yang digunakan pun disesuaikan dengan konten atau materi yang akan disampaikan. Pelatihan memang membutuhkan biaya yang tidak sedikit, namun melalui perencanaan yang baik, maka akan tercipta efektivitas pada biaya pelatihan.

Program pelatihan pada perusahaan dan pada dunia pendidikan tidak memiliki perbedaan yang cukup berarti. Baik konten dan metode pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan serta tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Umumnya, dalam sebuah perusahaan, pelatihan diadakan untuk pengembangan kepemimpinan, ataupun pelatihan untuk menguasai teknik serta teknologi yang terbaru yang digunakan oleh perusahaan. Sedangkan untuk dunia pendidikan, terdapat beberapa pelatihan yang saat ini dicanangkan dan mulai dilaksanakan rutin oleh pemerintah. Pelatihan dalam dunia pendidikan terdiri atas 1) Guru pembelajar, 2) Program pendampingan, serta 3) Program KGP atau MGMP. Ketiga program tersebut dilaksanakan dengan tujuan dapat meningkatkan kinerja serta kualitas tenaga pendidik dalam melaksanakan kewajibannya.

Agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, maka sebaiknya.

1. Pemerintah memberikan pengawasan pelatihan mulai dari perencanaan sampai proses evaluasi pelatihan agar tercipta pelatihan yang efektif
2. Tenaga pendidik tidak hanya melaksanakan ketiga program pelatihan tersebut dengan terpaksa, namun diperlukan kesadaran bahwa program pelatihan tersebut dilaksanakan untuk menciptakan kualitas tenaga pendidik itu sendiri.
3. Manajemen sumber daya manusia tidak memberikan informasi yang minim mengenai adanya program pelatihan sehingga tidak ada karyawan ataupun anggota organisasi lainnya yang merasa kesulitan untuk mengikuti program pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Decenzo, D. A & Robbins, S.P. (2010). Fundamental of Human Resource Management – Tenth Edition. United States of America : John Wiley & Sons, Inc.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2009. Rambu-Rambu Pengembangan KKG Dan MGMP.
- Direktorat Jenderal Pendidikan. 2014. Petunjuk Teknis Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 Bagi Guru
- Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan 2016. pedoman Program Peningkatan Kompetensi Moda Tatap Muka, Dalam Jaringan (Daring), dan Daring Kombinasi
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2008). Human Resource Management, Twelfth Edition. United States of America: Thomas South – Western.
- Stewart, G.L & Brown, K.G. (2011). Human Resource Management 2nd Edition : Linking Strategy To Practice. United States of America : John Wiley & Sons, Inc.
- Tyson, S. (2006). Essentials of Human Resource Management, Fifth Edition. Elsevier Ltd.

BAB VI

MANAJEMEN KINERJA

6.1 Kajian Pustaka

6.1.1 Pengertian Manajemen Penilaian Kinerja

Manajemen kinerja (performance management) didefinisikan sebagai proses dimana para manajer memastikan bahwa aktivitas-aktivitas karyawan dan keluarannya sama dengan sasaran-sasaran organisasi.

Sistem manajemen kinerja memiliki tiga bagian, yakni :

1. Mendefinisikan kinerja

Pertama, sistem manajemen kinerja dapat menentukan aspek-aspek kinerja yang relevan bagi organisasi, terutama melalui analisis pekerjaan.

2. Mengukur kinerja

Kedua, sistem tersebut mengukur aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja (performance appraisal) yang hanya merupakan salah satu metode untuk mengelola kinerja karyawan. Penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya.

3. Memberikan umpan balik informasi kinerja

Ketiga, sistem itu memberikan umpan balik kepada para karyawan melalui pembahasan-pembahasan umpan balik kinerja sehingga mereka dapat menyesuaikan kinerjanya dengan sasaran-sasaran organisasi. Umpan balik kinerja (Performance feedback) merupakan proses untuk memberikan informasi kepada para karyawan tentang efektivitas kinerjanya.

Sistem manajemen kinerja melibatkan banyak kegiatan, untuk lebih dari sekedar meninjau apa yang seorang karyawan yang telah dilakukan. Sistem ini

harus memenuhi beberapa tujuan. Selain itu, sistem sering terkendala oleh kesulitan dalam cara beroperasi. Penilai kinerja harus menyampaikan kepada karyawan seberapa baik mereka telah dilakukan pada tujuan yang ditetapkan. Ini juga diinginkan untuk memiliki tujuan dan ukuran kinerja saling mengatur antara karyawan dan supervisor. Tanpa umpan balik dua arah yang tepat tentang upaya seorang karyawan dan efeknya pada kinerja, kami menjalankan risiko penurunan motivasi nya. (Decenzo. David A and Robbins. Stephen P: 2010)

Kebanyakan perusahaan menggunakan manajemen kinerja untuk mengelola kinerja karyawan dan membuat keputusan pembayaran gaji, kurang dari 25% perusahaan tersebut menggunakan manajemen kinerja untuk membantu mengelola bakat dengan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan mengembangkan bakat kepemimpinan. Enam puluh enam persen perusahaan menggunakan sistem manajemen kinerja yang sama dalam berbagai tingkatan level di organisasi. Sangat disayangkan, lebih dari 60% karyawan mengatakan bahwa tinjauan itu tidak membantu kinerja mereka untuk masa yang akan datang.

6.1.2 Tujuan Manajemen Penilaian Kinerja

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. Performance Improvement. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Compensation adjustment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Placement decision. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. Training and development needs mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Career planning and development. Memandu untuk menentukan jenis

karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Staffing process deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. Informational inaccuracies and job-design errors. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Equal employment opportunity. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. External challenges. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. Feedback. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

6.1.3 Urgensi Manajemen Penilaian Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan organisasi tertentu. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/ prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi dapat diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan, aktivitas tersebut dapat dilakukan dengan pengelolaan sumberdaya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan konsumen, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya organisasi.

Dengan demikian hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya

bagi organisasi, tetapi juga bagi manajer, individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan.

Manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja dan kejujuran untuk mengukur kinerja. Sedangkan Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain adalah mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim, dan individual, membantu karyawan yang kinerjanya rendah. Menurut Costello manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya.

6.1.4 Kriteria Manajemen Kinerja

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (functional utility), keabsahan (validity), empiris (empirical base), sensitivitas (sensitivity), pengembangan sistematis (systematic development), dan kelayakan hukum (legal appropriateness).

- a. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.

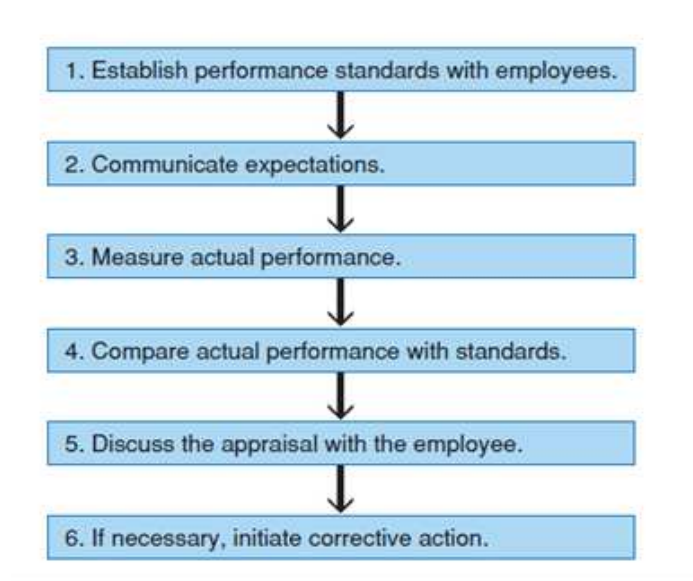
- e. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- f. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut, yaitu:

- 1) **People-based criteria** dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
- 2) **Product-based criteria** biasanya dianggap lebih baik daripada people - based criteria. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
- 3) **Behaviour-based criteria** mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

6.1.5 Proses Manajemen Penilaian Kinerja

Menurut Decenzo. David A and Robbins. Stephen P: 2010 dalam bukunya yang berjudul *Fundamentals of Human Resource Management* menyatakan bahwa Proses penilaian mengevaluasi karyawan kinerja dengan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan.



Gambar 6.1 Proses Penilaian Kinerja

1. Establish performance standard with employees

Proses penilaian dimulai dengan pembentukan standar kinerja sesuai dengan tujuan strategis organisasi. standar kinerja ini juga harus jelas dan cukup objektif untuk dipahami dan diukur. Terlalu sering, standar diartikulasikan dalam frasa ambigu yang memberitahu kita kecil, seperti "kerja sehari penuh" atau "baik pekerjaan." harapan Seorang supervisor untuk karyawan kinerja harus cukup jelas dalam pikiran sehingga dia akan dapat, di kemudian hari, berkomunikasi harapan ini kepada karyawan-nya, pihak setuju untuk ukuran kinerja pekerjaan tertentu, dan menilai kinerja mereka terhadap ini standar yang ditetapkan.

2. Communicated expectations

Setelah standar kinerja yang ditetapkan, perlu untuk berkomunikasi ini harapan; karyawan tidak harus menebak apa yang diharapkan dari mereka. Terlalu banyak pekerjaan memiliki standar kinerja yang tidak jelas, dan masalah ini diperparah ketika standar yang ditetapkan di isolasi dan tanpa masukan dari karyawan. Komunikasi adalah dua cara jalan : hanya mentransfer informasi dari atasan kepada karyawan komunikasi yang tidak berhasil.

3. Measure actual performance

Langkah ketiga dalam proses penilaian adalah pengukuran kinerja. Untuk menentukan apa kinerja sebenarnya, kita membutuhkan informasi tentang hal itu. Kita harus peduli dengan bagaimana kita mengukur dan apa yang kita ukur. Empat sumber umum dari informasi yang sering digunakan oleh para manajer mengatasi bagaimana mengukur kinerja aktual: pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan tertulis. Masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan; Namun, kombinasi dari mereka meningkatkan baik jumlah sumber input dan probabilitas menerima terpercaya informasi. Apa yang kita ukur mungkin lebih penting untuk proses evaluasi dari bagaimana kita mengukur. Memilih kriteria yang salah dapat menghasilkan masalah serius, konsekuensi disfungsi. Kriteria kita mengukur harus mewakili kinerja seperti yang saling diatur dalam dua langkah pertama dari proses penilaian.

4. Compare actual performance with standard.

Langkah keempat dalam proses penilaian adalah perbandingan kinerja aktual dengan standar. Langkah ini mencatat penyimpangan antara kinerja standar dan kinerja aktual. Bentuk penilaian kinerja harus mencakup daftar dan penjelasan tentang standar kinerja. Hal ini juga harus mencakup penjelasan tentang berbagai tingkat kinerja dan derajat penerimaan mereka terhadap standar kinerja.

5. Discuss the appraisal with the employee

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, salah satu tugas yang paling menantang yang dihadapi penilaian adalah untuk menyajikan penilaian yang akurat untuk karyawan. Penilaian kinerja dapat menyentuh pada salah satu dibebankan paling emosional kegiatan evaluasi kontribusi individu lain dan kemampuan. Kesan bahwa karyawan menerima tentang penilaian mereka memiliki dampak yang kuat pada diri mereka dan, yang penting, kinerja mereka berikutnya. Tentu saja, menyampaikan kabar baik

adalah jauh lebih mudah untuk kedua penilai dan karyawan dari menyampaikan berita buruk.

6. If necessary, innitiatife corrective action

Langkah terakhir dalam penilaian tersebut adalah identifikasi tindakan perbaikan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat dari dua jenis: satu adalah segera dan penawaran didominasi dengan gejala, dan yang lainnya adalah dasar dan menggali penyebab. tindakan perbaikan segera adalah sering digambarkan sebagai "memadamkan api," sedangkan tindakan korektif dasar menyentuh sumber penyimpangan dan berusaha untuk menyesuaikan perbedaan permanen. Aksi Cepat mengoreksi masalah seperti kesalahan dalam prosedur dan pelatihan rusak dan mendapat kembali karyawan pada jalur yang benar pergi. tindakan korektif dasar bertanya bagaimana dan mengapa kinerja menyimpang dari standar kinerja yang diharapkan dan memberikan pelatihan atau kegiatan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja. supervisor yang baik mengakui bahwa mengambil sedikit waktu untuk menganalisis masalah hari ini dapat mencegah masalah dari memburuk besok.

6.1.6 Metode Manajemen Penilaian Kinerja

Menurut Decenzo. David A & Robbins. Stephen P: 2010 dalam bukunya yang berjudul *Fundamentals of Human Resource Management* menyatakan bahwa Terdapat tiga pendekatan untuk melakukan penilaian dan ketiganya memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing.

1. Evaluating Absolute Standards

Mengukur kinerja karyawan terhadap standar yang ditetapkan. Proses ini menilai sifat pekerjaan karyawan dan / atau perilaku. Termasuk dalam kelompok ini metode berikut: penilaian insiden kritis , checklist, skala penilaian grafis, pilihan paksa.

1) Critical Incident Appraisal

Sebuah evaluasi kinerja yang berfokus pada perilaku kunci yang membedakan antara melakukan pekerjaan secara efektif atau tidak efektif. Kekuatan metode kejadian kritis adalah bahwa hal itu terlihat pada perilaku.

2) Checklist appraisal

Evaluators menggunakan daftar perilaku deskripsi dan cek off perilaku yang berlaku untuk karyawan.

3) Graphic Rating Scale Appraisal

Salah satu metode tertua dan paling populer penilaian adalah skala penilaian grafis. Dalam skala ini dituliskan sejumlah ciri-ciri dan jangkauan nilai kerja untuk setiap cirinya kemudian karyawan dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kinerjanya untuk setiap ciri.

4) Forced-Choice Appraisal

Sebuah evaluasi kinerja di mana penilai harus memilih antara dua pernyataan spesifik tentang perilaku kerja seorang karyawan yaitu membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

5) Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Sebuah teknik penilaian kinerja yang menghasilkan insiden kritis dan mengembangkan dimensi perilaku kinerja. Metode penilaian ini bertujuan mengkombinasikan keuntungan naratif, kejadian kritis, dan skala terukur dengan membuat skala terukur yang berdasarkan pada contoh-contoh naratif khusus mengenai prestasi yang baik dan buruk.

2. Relative Standards Methods

Mengevaluasi kinerja karyawan dengan membandingkan karyawan dengan karyawan lainnya.

3. Manajemen dengan tujuan (MBO)

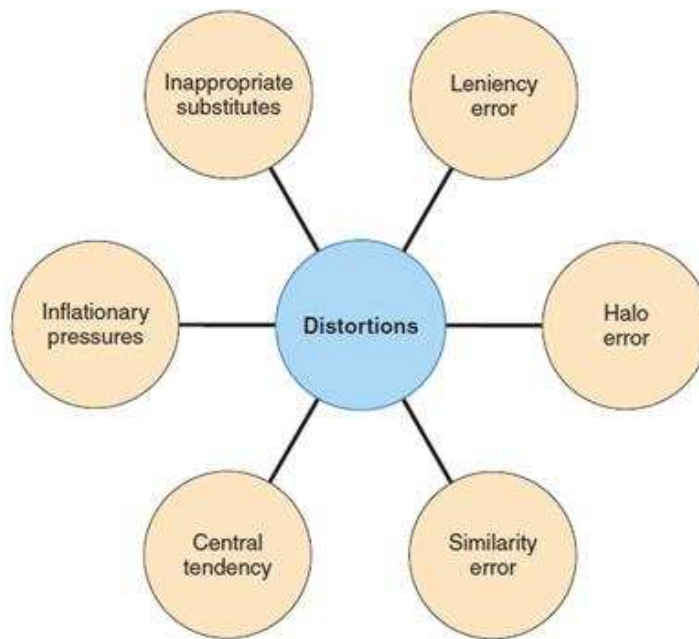
Pada metode ini mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut. Istilah MBO secara umum mengacu pada program penilaian dan penetapan tujuan formal keseluruhan organisasi yang komprehensif dan formal, terdiri dari enam langkah:

- a. Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan pada rencana strategis perusahaan
- b. Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- c. Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiap karyawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- d. Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan). Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- e. Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.
- f. Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

6.1.7 Faktor-Faktor yang Dapat Mengubah Penilaian Kinerja

Menurut Decenzo. David A and Robbins. Stephen P: 2010 dalam bukunya yang berjudul *Fundamentals of Human Resource Management* menyatakan

bahwa banyak faktor yang dapat mengubah proses penilaian. Evaluator perlu menyadari faktor-faktor yang dapat menyebabkan masalah dengan proses penilaian dan menanggulangi pengaruh masalah tersebut untuk menghilangkan pengaruhnya dalam proses penilaian.



Gambar 6.2 Faktor-Faktor yang Dapat Mengubah Penilaian Kinerja

1) Leniency error

Setiap evaluator memiliki sistem nilainya sendiri yang bertindak sebagai standar terhadap penilaian yang dibuat. Mengubah Penilaian kinerja disebabkan oleh evaluasi karyawan terhadap sistem nilai sendiri.

2) Halo error

Terjadi ketika penilai menyukai sifat yang dimiliki karyawan, maka karyawan tersebut akan memperoleh nilai yang positif dari semua aspek penilaian. Begitupun sebaliknya, ketika penilai tidak menyukai sifat dr karyawan tersebut maka ia akan memberikan penilaian yg negative dr berbagai aspek untuknya.

3) Similarity error

Penilai cenderung menyukai karyawan yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti dirinya sehingga akan memberikan nilai yg baik. Begitupun sebaliknya.

4) Central Tendency

Kecenderungan penilai untuk memberikan rata-rata peringkat. Ada kemungkinan bahwa terlepas dari siapa penilai mengevaluasi dan sifat-sifat apa yang digunakan, Pola evaluasi tetap sama. Kadang-kadang kemampuan evaluator untuk menilai obyektif dan akurat telah terhambat oleh kegagalan untuk menggunakan skala ekstrim. tendensi sentral terjadi ketika penilai menolak untuk menggunakan dua ekstrem (misalnya, luar biasa dan tidak dapat diterima, masing-masing). Intinya, penilai tidak ingin memberikan penilaian yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sehingga cenderung berada di tengah-tengah. Karena toleransi tersebut penilai cenderung menilai sebagian besar dengan nilai rata-ratanya.

5) Inflationary pressures

Tekanan inflasi selalu ada tetapi tampaknya telah meningkat sebagai masalah selama tiga dekade terakhir. Sebagai "kesetaraan" nilai-nilai telah tumbuh dalam pentingnya dalam kami masyarakat, serta takut akan pembalasan dari karyawan yang tidak puas yang gagal mencapai penilaian yang sangat baik, evaluasi cenderung kurang ketat, dan dampak negatif dari evaluasi telah berkurang secara umum menggembungkan atau upgrade penilaian.

6) Inappropriate substitutes

Ini adalah pekerjaan yang tidak biasa yang memiliki definisi kinerja yang jelas dan langkah-langkah untuk menilai pemegang jabatan. Hal ini lebih sulit untuk menentukan konsensus tentang apa "pekerjaan yang baik," dan bahkan lebih sulit untuk menghasilkan kesepakatan tentang kriteria apa menentukan kinerja.

6.1.8 Kendala Manajemen Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja pada sektor swasta bertumpu pada aspek finansial karena tujuannya adalah mencari laba sehingga mudah diukur karena bersifat kuantitatif dan nyata. Namun kondisi ini berbeda dengan organisasi sektor publik, dimana penilaian keberhasilan organisasi sektor publik dalam menjalankan fungsinya adalah kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat atas penyediaan barang dan jasa publik yang bersifat kualitatif. Dengan demikian Mahsun (2009) membuat beberapa kendala yang dihadapi dalam pengukuran kinerja organisasi sektor publik, antara lain:

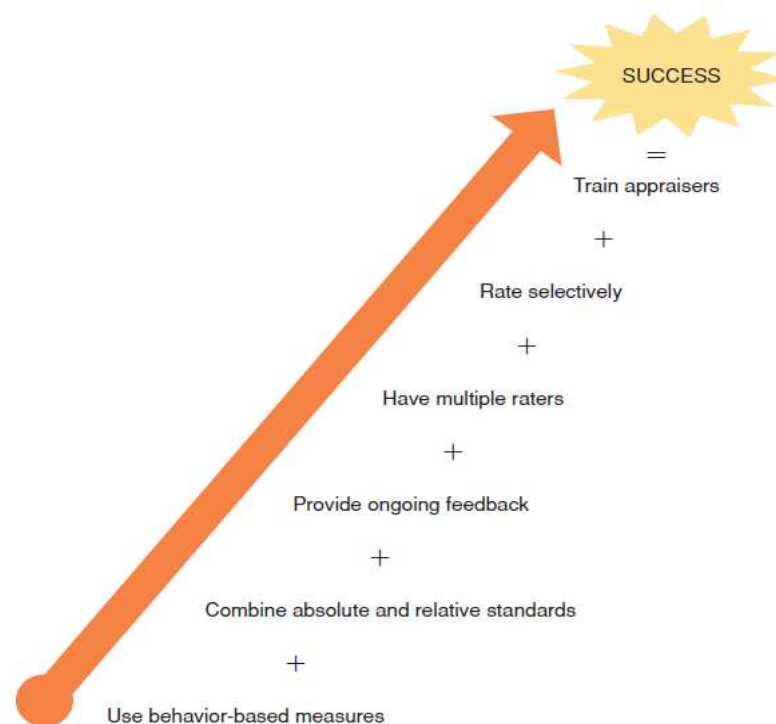
Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba. Tujuan organisasi sector publik adalah peningkatan pelayanan publik dan penyediaan barang publik. Sifat output adalah kualitatif, intangible dan indirect. Output yang dihasilkan dari kegiatan organisasi publik pada umumnya bersifat kualitatif, tidak berwujud dan tidak langsung dirasakan pada saat itu sehingga kinerja organisasi lebih sulit diukur.

Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (discretionary cost centre). Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban (responsibility centre). Sedangkan disisi lain karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusur secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (discretionary cost). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar tolok ukur kinerja. Tidak beroperasi berdasarkan market force sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar. Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana adanya market competition sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar. Oleh karena itu tidak ada pembandingan yang independen maka dalam pengukuran kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat). Organisasi sector publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen, dengan demikian mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam adalah pekerjaan yang tidak mudah.

6.1.9 Membuat Sistem Manajemen Penilaian Kinerja Lebih Efektif

Fakta bahwa evaluator sering mengalami masalah dengan penilaian kinerja seharusnya tidak membawa kita untuk mengangkat tangan dan meninggalkan konsep. Manajer dapat berusaha untuk membuat penilaian kinerja yang lebih efektif. Pada bagian ini, kami menawarkan saran untuk dipertimbangkan secara individual atau dalam kombinasi seperti digambarkan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 6.3 Membuat Sistem Manajemen Penilaian Kinerja Lebih Efektif

Untuk Menuju system menejemen kinerja yang lebih efektif membutuhkan beberapa faktor penting sebagai pendukung diantaranya

1. Use Behavior-based measures

Seperti yang telah kami tunjukkan, bukti tindakan perilaku berbasis lebih dikembangkan di dalam manajemen kinerja. Seringkali banyak terdapat ciri-ciri yang berhubungan dengan kinerja yang baik namun pada kenyataannya, hanya memiliki sedikit atau tidak ada hubungannya sama

sekali dengan kinerja. Ciri-ciri seperti kesetiaan, inisiatif, keberanian, kehandalan, dan ekspresi diri yang intuitif diinginkan karyawan, tetapi individu yang menilai tinggi pada sifat-sifat yang berkinerja yang lebih tinggi dari pada mereka yang menilai rendah? Tentu saja, kita tidak bisa definitif menjawab pertanyaan ini. Kita tahu karyawan kadang-kadang mempunyai skor tinggi tetapi mempunyai karakteristik dan kinerja yang buruk. Sebaliknya, kita dapat menemukan orang lain yang berkinerja baik namun skor buruk pada sifat-sifat seperti ini. Kesimpulannya, bahwa sifat-sifat seperti loyalitas dan inisiatif dapat dihargai oleh penilai, tetapi tidak ada bukti yang mendukung bahwa ciri-ciri tertentu memadai untuk kinerja yang lebih baik.

2. Combine absolute and relative standards

Halangan utama dengan standar individu atau mutlak adalah bahwa mereka cenderung bias oleh keringanan hukuman positif; yaitu, evaluator bersandar ke arah mengemasi pelajaran mereka ke dalam bagian tertinggi dari peringkat. Di sisi lain, standar relatif menurun bila ada sedikit variasi yang sebenarnya di antara peserta. Solusi yang jelas adalah untuk mempertimbangkan menggunakan penilaian metode yang menggabungkan kedua standar absolut dan relatif. Misalnya, Anda mungkin ingin menggunakan skala penilaian grafis dan metode peringkat individual. Metode penilaian ganda ini, telah dilembagakan di beberapa universitas untuk menangani masalah inflasi didalam kelas.

3. Provide ongoing feedback

Beberapa tahun yang lalu, sebuah rantai motel berskala nasional mengiklankan, "Kejutan terbaik adalah yang tidak mengejutkan." Frasa ini jelas berlaku untuk penilaian kinerja. Karyawan ingin tahu bagaimana mereka melakukannya. Tinjauan tahunan, di mana penilai membagikan evaluasi karyawan dengan mereka, bisa menjadi masalah, sekalipun hanya karena penilai yang menempatkan mereka. Ini cenderung terjadi jika penilaian tersebut adalah negatif, tapi review tahunan akan tambah bermasalah jika atasan "sampai menyimpan" informasi yang berhubungan

dengan kinerja dan membongkar dalam penilaian ulasan. Hal ini menimbulkan pengalaman yang sangat berat sekalipun bagi evaluator dan karyawan. Dalam kasus seperti itu, supervisor mungkin mencoba untuk menghindari isu yang tidak nyaman dan kemungkinan besar supervisor akan mengingkari atau merasionalisasikannya. Solusinya terletak di penilai sering berdiskusi dengan karyawan baik harapan ataupun kekecewaan. memberikan karyawan kesempatan berulang kali untuk membahas kinerja sebelum penghargaan atau hukuman konsekuensi terjadi akan dan hal tersebut dapat menghilangkan kejutan pada tinjauan tahunan formal.

4. Have multiple raters

Karena jumlah para penilai meningkat, kemungkinan mencapai informasi yang lebih akurat meningkat. Jika kesalahan penilai mengikuti sebuah kurva normal, adanya peningkatan jumlah para penilai akan menemukan mengenai pengelompokan mayoritas tengah. Jika seseorang telah memiliki sepuluh pengawas, sembilan di antaranya menilai dia sangat baik dan satu buruk, maka kita harus menyelidiki apa yang menjadi Nilai Buruknya. Mungkin penilai ini diidentifikasi menjadi kelemahan dan membutuhkan pelatihan atau hal yang harus dihindari dalam pekerjaan di masa depan. Oleh karena itu, dengan bergerak didalam organisasi untuk menambah evaluasi karyawan, kita meningkatkan probabilitas mencapai evaluasi yang lebih valid dan dapat dipercaya serta membantu dukungan perubahan yang dibutuhkan. Tentu saja, kita asumsikan bahwa proses ini berfungsi dengan benar dan bebas dari bias. Dan jangan lupa tentang self-rating yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengevaluasi diri dan menggunakan informasi itu sebagai bagian dari proses evaluasi yang telah terbukti dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

1) Evaluasi melalui rekan kerja

Sebuah penilaian kinerja yang berasal dari rekan kerja yang memberikan masukan atau pendapat terhadap kinerja karyawan lainnya.

2) penilaian 360 derajat

Evaluasi kinerja di mana supervisor, rekan-rekan, karyawan, pelanggan dan sejenisnya mengevaluasi individu.

5. Rate selectively

Penilai harus menilai hanya di daerah-daerah di mana mereka sesuai dengan bidang yang mereka miliki. Jika para penilai melakukan evaluasi hanya pada dimensi mereka berada dalam posisi yang baik untuk menilai, kita dapat meningkatkan kesepakatan antar-penilai dan membuat evaluasi proses yang lebih valid. Pendekatan ini juga mengakui bahwa tingkat organisasi yang berbeda sering memiliki orientasi yang berbeda terhadap tingkat penilaian dan mengamatinya dengan dalam pengaturan yang berbeda.



Gambar 6.4 Rapat penilaian kinerja

Penilaian tidak efektif, manajer terlalu sering mengambil jalan pinta ketika menjelaskan proses penilaian kinerja dan evaluasi yang sebenarnya. (Sumber: © 2007 Scott Adams, Inc./Didistribusikan oleh United Feature Syndicate, Inc.)

6. Train Appraisers

Jika Anda tidak dapat menemukan penilai yang baik, alternatif ini adalah untuk mengembangkan penilai yang baik. bukti menunjukkan yang mengikuti pelatihan penilaian dapat membuat mereka menjadi penilai yang lebih akurat. kesalahan umum seperti halo error dan keringanan hukuman dapat diminimalkan atau dihilangkan ketika

supervisor dapat berlatih mengamati dan menilai perilaku dalam workshop.

6.2 Pembahasan

6.2.1 Pembahasan Proses Penilaian Kinerja Guru di Indonesia

A. Kompetensi Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual.

Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda.

Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan.

Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- a. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru.

Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca,

mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemantapan dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati ada-lah:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

3. Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.

Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang

memiliki keragaman sosial budaya.

- d. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

4. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu mengupdate, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

- a. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.
- b. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- c. Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-

prinsip lainnya.

- d. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek:

- a. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- b. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu.
- c. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
- d. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri

B. Peranan Guru

Peran guru yang dimaksud adalah berkaitan dengan peran guru dalam proses pembelajaran. Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, di mana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu, di mana dalam proses tersebut terkandung multi peran dari guru.

Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencanaan pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator.

Peranan guru berkaitan dengan kompetensi guru, meliputi:

1. Guru melakukan Diagnosa terhadap Perilaku Awal Siswa.

Pada dasarnya guru harus mampu membantu kesulitan-kesulitan yang dihadapi siswanya dalam proses pembelajaran, untuk itu guru dituntut untuk mengenal lebih dekat kepribadian siswanya. Proses assessing atau memperkirakan keadaan siswa adalah langkah awal untuk mengetahui lebih lanjut kon-disi siswa untuk kemudian dievaluasi agar lebih kongkrit dan mendekati tepat untuk memahami keadaan siswanya, diharapkan jika guru telah mengetahui betul kondisi siswanya akan mempermudah memberikan materi pelajaran yang sesuai dengan kebutuhan, minat, dan bakat siswa.

2. Guru membuat Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Perencanaan pembelajaran adalah membuat persiapan pembelajaran. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik, maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan improvisasi sendiri tanpa acuan yang jelas. Mengacu pada hal tersebut, guru diharapkan dapat melakukan persiapan pembelajaran baik menyangkut materi pembelajaran maupun kondisi psikis dan psikologis yang kondusif bagi berlangsungnya proses pembelajaran.

3. Guru Melaksanakan Proses Pembelajaran

Peran guru yang ketiga ini memegang peranan yang sangat penting, karena di sinilah proses interaksi pembelajaran dilaksanakan. Karena itu ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian guru:

- a. Mengatur waktu berkenaan dengan berlangsungnya proses pembelajaran yang meliputi pengaturan alokasi waktu seperti pengantar $\pm 10\%$, materi pokok $\pm 80\%$, dan untuk penutup $\pm 10\%$.
- b. Memberikan dorongan kepada siswa agar tumbuh semangat untuk belajar, sehingga minat belajar tumbuh kondusif dalam diri siswa. Guru senantiasa harus mampu menunjukkan kelebihan bidang yang dipelajari dan manfaat yang akan didapat dengan mempelajarinya. Menumbuhkan motivasi tersebut dapat dilakukan dengan reinforcement yaitu memberi penghargaan baik dengan sikap, gerakan anggota badan, ucapan, dan bentuk tertulis. Hal ini

dilakukan sebagai respon positif terhadap tindakan yang dilakukan oleh siswa.

- c. Melaksanakan diskusi dalam kelas. Dalam sistem pendidikan yang demokratis, diskusi adalah wahana yang tepat untuk menciptakan dan menumbuhkan siswa yang kreatif dan produktif serta terlatih untuk berargumentasi secara sehat serta terbiasa menghadapi perbedaan. Small group activities memiliki kelebihan untuk menggali potensi siswa, karena siswa akan ber-peran aktif lebih besar dalam aktivitas pembelajarannya.
- d. Peran guru berikutnya adalah mengamati siswanya dalam berbagai kegiatan baik yang bersifat formal di ruang kelas maupun di dalam kegiatan ekstra kurikuler. Mengacu pada hasil pengamatan ini guru harus mengetahui siswa mana yang membutuhkan pembinaan yang lebih, untuk diberi tugas individu, atau mungkin diberikan remedial teaching sebagai follow up dari tes yang telah diberikan.
- e. Peran guru dalam kegiatan ini mencakup informasi berupa pemberian ceramah dan juga informasi tertulis yang dibutuhkan siswa dengan bahasa sederhana dan mudah dipahami siswa. Hanya saja peran guru tidak terlalu dominan, sebab bisa dibayangkan kalau para siswa dari waktu ke waktu hanya menjadi pendengar setia mungkin proses pendidikan tidak akan menghasilkan lulusan yang optimal. Dalam konsep Norman Doldi ini jatah waktu ceramah hanya sedikit saja.
- f. Peran jenis ini adalah guru memberikan masalah untuk dicari solusi alternatifnya, sehingga siswa dapat menggunakan daya pikir dan daya nalarnya secara maksimal. Baik dengan menggunakan metode berpikir induktif ataupun deduktif.
- g. Melakukan pertanyaan dan memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan siswa. Langkah ini menunjukkan proses yang sangat manusiawi dalam hal ini manusia selalu ingin tahu terhadap suatu persoalan atau masalah. Keterampilan bertanya dan menjawab adalah merupakan kompetensi yang harus dimiliki guru.
- h. Menggunakan alat peraga, sebagai alat bantu komunikasi pendidikan seperti OHP, proyektor, TV dan lainnya yang dapat dirancang sendiri, mengingat alat

seperti ini sangat membantu proses belajar mengajar, dengan harapan siswa tidak terlalu jenuh. Guru harus berupaya menguasai penggunaan alat-alat bantu tersebut.

4. Guru sebagai Pelaksana Administrasi Sekolah

Konsep Norman Dodl ini berkaitan dengan kewajiban guru untuk mampu menjalankan administrasi sekolah dengan baik, sehingga administrasi sekolah tidak melulu tertumpu pada kepala sekolah dan tata usaha. Peran guru di sini dimaksudkan untuk lebih memahami siswa tidak hanya dari hasil tatap muka saja akan tetapi menyangkut segala hal yang berkaitan dengan siswa.

Lebih jauh Usman (1999: 12) mengungkapkan peran guru sebagai administrator adalah sebagai berikut: (a) pengambil inisiatif, pengarah dan penilai kegiatan-kegiatan pendidikan, (b) wakil masyarakat yang berarti dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota suatu masyarakat, (c) orang yang ahli dalam suatu mata pelajaran, (d) penegak disiplin, (e) pelaksana administrasi pendidikan, (f) pemimpin generasi muda, karena ditangan gurulah nasib suatu generasi dimasa mendatang, dan (g) penyampai informasi kepada masyarakat tentang perkembangan kemajuan dunia.

5. Guru sebagai Komunikator

Peran guru dalam kegiatan ini menyangkut proses penyampaian informasi baik kepada dirinya sendiri, kepada anak didik, kepada atasan, kepada orang tua murid maupun kepada masyarakat pada umumnya.

Komunikasi pada diri sendiri menyangkut upaya introspeksi agar setiap langkah dan geraknya tidak mengalahi kode etik guru baik sebagai pendidik maupun sebagai pengajar. Komunikasi kepada anak didik merupakan peran yang sangat strategis, karena seandainya apapun seseorang manakala dia tidak mampu berkomunikasi dengan baik pada anak didiknya maka proses belajar mengajar akan kurang optimal. Komunikasi yang edukatif pada anak didik akan mampu menciptakan hubungan yang harmonis. Sedangkan komunikasi kepada atasan, orang tua, dan masyarakat adalah sebagai pertanggungjawaban moral.

6. Guru Mampu Mengembangkan Keterampilan Diri

Mengembangkan keterampilan diri merupakan suatu tuntutan bahwa setiap guru harus mengembangkan keterampilan pribadinya dengan terus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, jika tidak demikian maka guru akan ketinggalan jaman dan mungkin pada akhirnya akan sulit membawa dan mengarahkan anak didik kepada masa di mana dia akan menjalani kehidupan.

7. Guru dapat Mengembangkan Potensi Anak

Dalam melakukan kegiatan jenis ini guru harus mengetahui betul potensi anak didik. Karena berangkat dari potensi itulah guru menyiapkan strategi PBM yang sinerjik dengan potensi anak didik. Faktor ‘the how’ memegang peranan penting dalam upaya mengembangkan potensi anak didik, hal ini dimaksudkan untuk mempersiapkan diri menjadi manusia seutuhnya yang akan mampu membangun dirinya dan masyarakat lingkungannya.

Berkenaan dengan ungkapan di atas, berikut ini adalah peranan yang paling dianggap dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Guru sebagai Demonstrator

Melalui peranannya sebagai demonstrator, lecturer, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh guru ialah bahwa ia sendiri adalah pelajar. Hal ini berarti bahwa guru harus belajar terus menerus. Melalui cara demikian ia dapat memperkaya diri dengan berbagai ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan demonstrator, sehingga ia mampu memerankan apa yang diajarkannya secara didaktis. Maksudnya ialah agar apa yang disampaikan itu betul-betul dimiliki oleh anak didik.

Seorang guru hendaknya mampu dan terampil dalam merumuskan tujuan pembelajaran khusus atau indikator, memahami kurikulum, dan ia sendiri sebagai sumber belajar yang terampil dalam memberikan informasi

kepada kelas. Sebagai pengajar ia harus membantu perkembangan anak didik untuk dapat menerima, memahami, serta menguasai ilmu pengetahuan. Untuk itu guru hendaknya mampu memotivasi siswa untuk senantiasa belajar dalam berbagi kesempatan. Pengajar yang baik bila ia menguasai dan mampu melaksanakan keterampilan-keterampilan mengajar.

b. Guru sebagai Pengelola Kelas

Dalam perannya sebagai pengelola kelas (*learning managers*). Guru hendaknya mampu mengelola kelas, karena kelas merupakan lingkungan belajar serta merupakan suatu aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi.

Lingkungan harus diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap lingkungan turut menentukan sejauh mana lingkungan tersebut menjadi lingkungan yang baik. Lingkungan yang baik adalah yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan.

Kualitas dan kuantitas belajar siswa dalam kelas bergantung pada banyak faktor, antara lain adalah guru, hubungan pribadi antar siswa dalam kelas, serta kondisi umum dan suasana dalam kelas.

Tujuan umum mengelola kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas agar mencapai hasil yang baik. Sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Sebagai manajer, guru bertanggung jawab memelihara lingkungan fisiknya, agar senantiasa menyenangkan untuk belajar dan mengarahkan atau membimbing proses-proses intelektual dan sosial dalam kelasnya. Dengan demikian guru tidak hanya mementingkan siswa belajar, tetapi juga mengembangkan kebiasaan bekerja dan belajar secara efektif di kalangan siswa. Tanggung jawab sebagai manajer yang penting bagi guru adalah membimbing pengalaman-pengalaman siswa sehari-hari kearah *self direct behavior*.

Salah satu manajemen kelas yang baik ialah menyediakan kesempatan bagi siswa sedikit demi sedikit mengurangi ketergantungan kepada guru, sehingga mereka mampu membimbing kegiatan sendiri. Siswa harus belajar melakukan self control dan self activity melalui proses bertahap. Sebagai manajer lingkungan belajar, guru harus mampu mempergunakan pengetahuan tentang teori belajar mengajar dan teori perkembangan sehingga memungkinkan untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang menimbulkan kegiatan belajar pada siswa akan mudah dilaksanakan dan sekaligus memudahkan pencapaian tujuan yang diharapkan.

c. Guru sebagai Mediator dan Fasilitator

Sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian jelaslah bahwa media pendidikan merupakan alat yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Guru tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang media pendidikan, tetapi juga harus memiliki keterampilan memilih dan menggunakan, serta mengusahakan media itu dengan baik. Memilih dan menggunakan media pendidikan harus sesuai dengan tujuan, materi, metoda, evaluasi, dan kemampuan guru serta minat dan kemampuan siswa.

Sebagai mediator guru juga menjadi perantara dalam hubungan antar manusia. Untuk itu, guru harus terampil mempergunakan pengetahuan tentang bagaimana orang berinteraksi dan berkomunikasi. Tujuannya adalah agar guru dapat menciptakan secara maksimal kualitas lingkungan yang interaktif. Dalam hal ini ada tiga macam kegiatan yang dapat dilakukan guru, yaitu mendorong berlangsungnya tingkah laku sosial yang baik, mengembangkan gaya interaksi pribadi, dan menambah hubungan positif dengan siswa.

Sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa nara sumber, buku teks, majalah,

ataupun surat kabar.

d. Guru sebagai Evaluator

Dalam dunia pendidikan, kita ketahui bahwa setiap jenis dan jenjang pendidikan pada waktu-waktu tertentu/periode pendidikan selalu mengadakan evaluasi, artinya penilaian yang telah dicapai, baik oleh pihak terdidik maupun pendidik.

Demikian pula setiap kali proses belajar mengajar, guru hendaknya menjadi evaluator yang baik. Penilaian dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai atau tidak, apakah materi yang diajarkan sudah dikuasai atau belum oleh siswa, dan apakah metode yang digunakan sudah cukup tepat.

Penilaian perlu dilakukan, karena melalui penilaian guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketepatan metode mengajar. Tujuan lain penilaian ialah untuk mengetahui kedudukan siswa di dalam kelas atau kelompoknya. Dalam penilaian, guru dapat menetapkan apakah seorang siswa termasuk dalam kelompok siswa pandai, sedang, kurang, atau cukup baik di kelasnya, jika dibandingkan dengan teman-temannya.

Dengan menelaah pencapaian tujuan mengajar, guru dapat mengetahui apakah proses belajar mengajar yang dilakukan cukup efektif, cukup memberikan hasil yang baik dan memuaskan, atau sebaliknya. Kiranya jelas bahwa guru harus mampu dan terampil dalam melaksanakan penilaian, karena dalam penilaian, guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah ia mengikuti proses belajar mengajar.

Dalam fungsinya sebagai penilaian hasil belajar siswa, guru hendaknya secara terus menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini merupakan umpan balik terhadap proses belajar mengajar, di mana umpan balik ini akan dijadikan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar selanjutnya. Dengan demikian, proses belajar mengajar akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa guru mempunyai peranan utama dan sangat menentukan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, karena kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

e. Guru sebagai Pengembang Kurikulum di Sekolah

Untuk memudahkan pembahasan peran guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah. Terlebih dahulu harus dipahami pengertian kurikulum. Dalam pandangan klasik kurikulum diartikan sebagai sekumpulan mata pelajaran yang diberikan anak didik di sekolah (Penix dan Bestor, dalam Ragan dan Shepherd, 1982: 2). Sedangkan dalam pandangan modern kurikulum diartikan sebagai segala pengalaman belajar yang harus dikuasai anak didik di bawah bimbingan atau tanggungjawab sekolah (Doll, 1974; Tannr & Tanner, 1980; Miller & Saller, 1985).

Berangkat dari pengertian di atas, maka pengertian modern lebih tepat digunakan karena dipandang lebih fleksibel. Kecuali itu proses belajar mengajar tidak terbatas pada sejumlah mata pelajaran yang diberikan akan tetapi juga menyangkut pengalaman belajar, seperti kebiasaan, moral, sikap, dan lain sebagainya.

Implementasi kurikulum sesungguhnya terjadi pada saat proses belajar mengajar, hal ini bisa kita lihat dalam Miller dan Saller (1985: 13) yang mengatakan: “in some, cases, implementation of the curriculumplan, ussualy, but not necessarily, involving, teachingin the sense of student teacher interaction in an educational setting”. Pengetian tersebut memberikan pemahaman bahwa kurikulum dalam dimensi kegiatan adalah sebagai manifestasi dari upaya untuk mewujudkan kurikulum yang masih dokumen tertulis menjadi aktual dalam serangkaian aktivitas belajar mengajar.

Berangkat dari beberapa pemikiran tersebut, ada beberapa kegiatan guru dalam upaya mengembangkan kurikulum yang berlaku di sekolah, yang meliputi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum.

1) Aktivitas Guru dalam Merencanakan Kurikulum

Pada dasarnya kegiatan merencanakan meliputi: penentuan tujuan

pengajaran, menentukan bahan pelajaran, menentukan alat dan metode dan alat pengajaran dan merencanakan penilaian pengajaran (Sudjana, 1989: 31). Dengan demikian kegiatan merencanakan merupakan upaya yang sistematis dalam upaya mencapai tujuan, melalui perencanaan yang diharapkan akan mempermudah proses belajar mengajar yang kondusif.

Dalam kegiatan perencanaan langkah pertama yang harus ditempuh oleh guru adalah menentukan tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari tujuan yang kongkrit akan dapat dijadikan patokan dalam melakukan langkah dan kegiatan yang harus ditempuh termasuk cara bagaimana melakukannya. Dalam pandangan Zais (1976: 297) ada beberapa istilah yang berkenaan dengan tujuan, antara lain: aim goals dan objective. Pada materi ini yang dimaksud tujuan adalah objective, yaitu tujuan pokok bahasan yang lebih spesifik, merupakan hasil proses belajar mengajar. Bloom (1954: 18) mengklasifikasikan tujuan tersebut menjadi tiga ranah, yaitu ranah kognitif, afektif, dan psikomotor. Sedangkan menurut Ansary (1988: 95) ada beberapa sumber tujuan pengajar yaitu: kebutuhan anak, kebutuhan masyarakat, ilmu pengetahuan, dan filsafat.

Taba (1962: 200-105) memberi beberapa petunjuk tentang cara merumuskan tujuan pengajaran yaitu:

- (1) Tujuan hendaknya mengandung unsure proses dan produk.
- (2) Tujuan harus bersifat spesifik dan dinyatakan dalam bentuk perilaku nyata.
- (3) Mengandung pengalaman belajar yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan.
- (4) Pencapaian tujuan kadang kala membutuhkan waktu relatif lama (tak dapat dicapai dengan segera).
- (5) Harus realistis dan dapat dimaknai sebagai kegiatan belajar atau pengalaman belajar tertentu.
- (6) Harus komprehensif, artinya mencakup semua aspek dan tujuan yang ingin dicapai sekolah.

Dalam merencanakan proses pembelajaran maka langkah kedua adalah menetapkan bahan pelajaran. Dalam pandangan Ansary (1988: 120) bahan

pelajaran mencakup tiga komponen, yaitu ilmu pengetahuan, proses dan nilai-nilai. Dalam hal ini tiga komponen tersebut dapat dirinci sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah.

Dalam menentukan bahan pelajaran bukanlah pekerjaan yang mudah akan tetapi pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi yang serius, karena bahan pelajaran harus disesuaikan dengan perkembangan sosial di samping perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga dalam menentukan bahan pelajaran perlu memperhatikan beberapa hal yaitu: signifikansi, kegunaan, minat, dan perkembangan manusiawi (Zais, 1976: 343). Yang harus diperhatikan adalah bagaimana bahan pelajaran yang akan disajikan kepada anak didik dirancang dan diorganisir dengan baik. Nasution (1988: 142) mengartikan organisasi kurikulum sebagai pola atau bentuk bahan pelajaran yang disusun dan disampaikan pada murid. Sedangkan menurut Ansyar (1988: 122) bahwa “organisasi kurikulum mencakup urutan, aturan dan integrasi kegiatan-kegiatan sedemikian rupa guna mencapai tujuan-tujuan.

Sukmadinata (1988: 123) menjelaskan beberapa jenis organisasi kurikulum yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan pengajaran yaitu sebagai berikut: (a) organisasi kurikulum berdasarkan atas pelajaran, (b) organisasi kurikulum berdasarkan kebutuhan anak, (c) organisasi kurikulum berdasarkan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat. Karena itu guru sebagai pengembang kurikulum di sekolah sudah seharusnya data memilih jenis organisasi kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan.

Penentuan metode mengajar adalah merupakan langkah ketiga dari tugas guru sebagai pengembang kurikulum di sekolah. Menentukan metode mengajar ini erat dengan hubungannya pemilihan strategi belajar mengajar yang paling efektif dan efisien dalam melakukan proses belajar mengajar guna mencapai tujuan pengajaran. Waridjan dkk. (1984: 32) mengartikan strategi pengajaran sebagai kegiatan yang dipilih guru dalam proses belajar mengajar, yang dapat diberikan kemudahan atau fasilitas kepada anak didik menuju tercapainya tujuan pengajaran.

Menurut Sudjana (1989: 57) ada beberapa hal yang harus menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan metode mengajar yang akan digunakan, yaitu: (a) tujuan pengajaran yang ingin dicapai, (b) bahan pelajaran yang akan diajarkan, (c) jenis kegiatan belajar anak didik yang diinginkan. Ada beberapa metode mengajar yang dapat digunakan untuk mengaktifkan siswa dalam proses belajar mengajar, yaitu ceramah, tanya jawab, diskusi, resitasi, belajar kelompok, dan sebagainya.

Sedangkan langkah ke empat dalam merencanakan pembelajaran adalah merencanakan penilaian pelajaran. Penilaian pada dasarnya adalah suatu proses menentukan nilai dari suatu obyek atau peristiwa dalam konteks situasi tertentu (Sudjana dan Ibrahim, 1989: 119). Di sisi lain Hasan (1988: 11) mengatakan bahwa penilaian berbeda dengan tes dan pengukuran. Tes merupakan bagian integral dari pengukuran, sedangkan pengukuran hanya merupakan salah satu langkah yang mungkin digunakan dalam kegiatan penilaian.

2) Aktivitas Guru dalam Melaksanakan Kurikulum.

Melaksanakan kurikulum adalah merupakan kegiatan inti dari proses perencanaan, karena tidak akan mempunyai makna apa-apa jika rencana tersebut tidak dapat direncanakan. Melaksanakan kurikulum yang dimaksudkan dalam studi ini guru mampu mengimpletasikannya dalam proses belajar mengajar. Proses belajar mengajar pada dasarnya dapat berlangsung di dalam dan di luar sekolah dan di dalam jam pelajaran atau di luar jam pelajaran yang telah dijadwalkan (Depdikbud, 1991: 15).

Dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar, seyogyanya seorang guru memahami langkah-langkah yang harus ditempuh. Apapun langkah-langkah yang harus ditempuh dalam proses belajar mengajar meliputi: tahap permulaan, tahap pengajaran dan tahap penilaian serta tindak lanjut (Sudjana, 1989: 68). Tahap permulaan adalah tahap untuk mengkondisikan siswa agar dapat mengikuti pelajaran secara kondusif, sedangkan tahap pengajaran adalah tahap inti, saat guru berupaya

menyampaikan materi pelajaran yang telah dipersiapkan sebelumnya. Dalam tahap ini, penggunaan metode mengajar akan berpengaruh pada pendekatan yang akan dilakukan oleh seorang guru. Misalnya seorang guru ingin mengaktifkan anak atau peran anak menjadi lebih dominan, maka metode CBSA adalah metode yang tepat.

3) Aktivitas Guru dalam Menilai Kurikulum

Pada tahap ini guru melakukan penilaian untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan, sehingga diharapkan dapat ditindaklanjuti menuju perbaikan di masa yang akan datang. Penilaian kurikulum bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, hal ini didasarkan pada banyaknya aspek yang harus dinilai dan banyaknya pihak yang terkait dalam penilaian. Bahkan ada sementara kalangan mengatakan bahwa jika ingin melakukan penilaian terhadap kurikulum maka yang pertama harus memahami terlebih dahulu makna dari penilaian itu sendiri (Hasan, 1998).

Guru sebagai pengembang kurikulum di sekolah harus senantiasa melakukan evaluasi atau penilaian kurikulum secara kontinyu dan komprehensif. Penilaian terhadap kurikulum sesungguhnya sangat luas, oleh karena itu untuk dapat melakukan penilaian secara akurat terlebih dahulu harus dipahami pengertian kurikulum yang dianutnya, sebab penilaian terhadap kurikulum berarti menyangkut kurikulum sebagai ide, kurikulum sebagai rencana, kurikulum sebagai hasil, kurikulum sebagai proses, dan kurikulum sebagai hasil dan lain sebagainya.

Berkenaan dengan kemampuan guru sebagai pengembang kurikulum di sekolah, maka sangatlah relevan uraian-uraian yang dikemukakan di atas. Dikatakan demikian, karena dalam melaksanakan tugasnya seorang guru dituntut mampu melaksanakan aktivitasnya mulai dari merencanakan kurikulum, melaksanakan kurikulum, dan mampu menilai kurikulum tersebut, sehingga guru dituntut mampu mengaktualisasikan dirinya dengan seoptimal mungkin.

C. Kinerja Guru

Berdasarkan uraian tentang kompetensi dan peranan guru, tentu dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya. Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. (LAN, 1992). Menurut August W. Smith, Kinerja adalah performance is output derives from processes, human otherwise, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: ability, capacity, held, incentive, environment dan validity (Noto Atmojo, 1992).

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. Quality of work – kualitas hasil kerja
2. Promptness – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. Initiative – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Capability – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. Communication – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich (1996), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) koadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian dalam Kusmianto (1997: 49) bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual,

(2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

I. INDIKATOR KINERJA GURU DAN PENILAIANNYA

A. Indikator Kinerja Guru

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. Georgia Departemen of Education telah mengembangkan teacher performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (teaching plans and materials) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (classroom procedure), dan (3) hubungan antar pribadi (interpersonal skill).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)

- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen :

- a. Identitas RPP
- b. Stándar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi dasar (KD)
- d. Indikator
- e. Tujuan pembelajaran
- f. Materi pembelajaran
- g. Metode pembelajaran
- h. Langkah-langkah kegiatan
- i. Sumber pembelajaran
- j. Penilaian

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan

waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. (R. Ibrahim dan Nana Syaodih S., 1993: 78)

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (by utilization) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (by design) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai

dengan materi yang akan disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata (1993: 74) "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai".

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya.

Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada passing grade atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan.

Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran. Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

B. Indikator Abilitas Guru

Abilitas dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Abilitas seorang guru secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan melalui delapan keterampilan mengajar (teaching skills), yakni:

1. Keterampilan Bertanya (Questioning skills)

Dalam proses pembelajaran, bertanya memainkan peranan penting, hal ini dikarenakan pertanyaan yang tersusun dengan baik dan teknik melontarkan pertanyaan yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap siswa, yaitu:

- a. Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan pembelajaran.
 - b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu siswa terhadap sesuatu masalah yang sedang dibicarakan.
 - c. Mengembangkan pola pikir dan cara belajar aktif dari siswa, karena pada hakikatnya berpikir itu sendiri sesungguhnya adalah bertanya.
 - d. Menuntun proses berpikir siswa, sebab pertanyaan yang baik akan membantu siswa agar dapat menentukan jawaban yang baik.
 - e. Memusatkan perhatian siswa terhadap masalah yang sedang dibahas.
- Pertanyaan yang baik menurut Uzer Usman (1992: 67) adalah:
- a. Jelas dan mudah dimengerti oleh siswa.
 - b. Berikan informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan.

- c. Difokuskan pada suatu masalah atau tugas tertentu.
- d. Berikan waktu yang cukup kepada siswa untuk berpikir sebelum menjawab pertanyaan.
- e. Berikan pertanyaan kepada seluruh siswa secara merata.
- f. Berikan respon yang ramah dan menyenangkan sehingga timbul keberanian siswa untuk menjawab dan bertanya.
- g. Tuntunlah jawaban siswa sehingga mereka dapat menemukan sendiri jawaban yang benar.

2. Keterampilan Memberi Penguatan (Reinforcement Skills)

Penguatan adalah segala bentuk respon apakah bersifat verbal (diungkapkan dengan kata-kata langsung seperti: bagus, pintar, ya, betul, tepat sekali, dan sebagainya), maupun nonverbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan, dan sebagainya) merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku guru terhadap tingkah laku siswa yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik (feedback) bagi siswa atas perbuatannya sebagai suatu tindak dorongan atau koreksi.

Reinforcement dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan ganjaran atau membesarkan hati siswa agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi pembelajaran.

Tujuan dari pemberian penguatan ini adalah untuk:

- (1) Meningkatkan perhatian siswa terhadap pembelajaran.
- (2) Merangsang dan meningkatkan motivasi belajar.
- (3) Meningkatkan kegiatan belajar dan membina tingkah laku siswa yang produktif.

Ada 4 cara dalam memberikan penguatan (reinforcement) yaitu:

- a. Penguatan kepada pribadi tertentu. Penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan, yaitu dengan cara menyebutkan namanya, sebab bila tidak jelas akan tidak efektif.
- b. Penguatan kepada kelompok siswa, yaitu dengan memberikan penghargaan

kepada kelompok siswa yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

- c. Pemberian penguatan dengan cara segera. Penguatan seharusnya diberikan sesegera mungkin setelah muncul tingkah laku/respon siswa yang diharapkan. Penguatan yang ditunda cenderung kurang efektif.
- d. Variasi dalam penggunaan. Jenis penguatan yang diberikan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena akan menimbulkan kebosanan, dan lama kelamaan akan kurang efektif.

3. Keterampilan Mengadakan Variasi

Variasi stimulus adalah suatu kegiatan guru dalam konteks proses interaksi pembelajaran yang ditujukan untuk mengatasi kejenuhan siswa, sehingga dalam situasi belajar mengajar, siswa menunjukkan ketekunan, antusiasme serta penuh partisipasi.

Tujuan dan manfaat variation skills adalah untuk:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian siswa kepada aspek-aspek pembelajaran yang relevan.
- b. Memberikan kesempatan berkembangnya bakat yang dimiliki siswa
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap guru dan sekolah dengan berbagai cara mengajar yang lebih hidup dan lingkungan belajar yang lebih baik.
- d. Memberi kesempatan kepada siswa untuk memperoleh cara menerima pelajaran yang disenangi.

Ada tiga prinsip penggunaan variation skills yang perlu diperhatikan guru yaitu:

- a. Variasi hendaknya digunakan dengan suatu maksud tertentu yang relevan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Variasi harus digunakan secara lancar dan berkesinambungan sehingga tidak akan merusak perhatian siswa dan tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.
- c. Direncanakan secara baik, dan secara eksplisit dicantumkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

4. Keterampilan Menjelaskan (Explaining skills)

Keterampilan menjelaskan dalam pembelajaran adalah penyajian informasi secara lisan yang diorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan yang satu dengan lainnya, misalnya sebab dan akibat. Penyampaian informasi yang terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan.

Pemberian penjelasan merupakan aspek yang sangat penting dari kegiatan guru dalam berinteraksi dengan siswa di dalam kelas.

Tujuan pemberian penjelasan dalam pembelajaran adalah: (1) membimbing siswa untuk dapat memahami konsep, hukum, dalil, fakta, dan prinsip secara objektif dan bernalar; (2) melibatkan siswa untuk berfikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan; (3) mendapatkan balikan dari siswa mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman siswa; dan (4) membimbing siswa untuk menghayati dan mendapat proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam memecahkan masalah.

a. Komponen-komponen dalam Menjelaskan (explaining skills)

1) Merencanakan

Penjelasan yang dilakukan guru perlu direncanakan dengan baik, terutama yang berkenaan dengan isi materi dan siswa itu sendiri. Isi materi meliputi analisis masalah secara keseluruhan, penentuan jenis hubungan yang ada di antara unsur-unsur yang dikaitkan dengan penggunaan rumus, hukum, generalisasi yang sesuai dengan hubungan yang telah ditentukan. Hal-hal yang berhubungan dengan siswa hendaknya diperhatikan perbedaan individual tiap siswa baik itu usia, tugas perkembangan, jenis kelamin, kemampuan, interest, latar belakang sosial budaya, bakat, dan lingkungan belajar anak.

2) Penyajian Suatu Penjelasan

Penyajian suatu penjelasan dapat ditingkatkan hasilnya dengan memperhatikan hal-hal berikut ini:

a) **Kejelasan.** Penjelasan hendaknya diberikan dengan menggunakan bahasa

yang mudah dimengerti oleh siswa, hindari penggunaan kata yang tidak perlu.

- b) **Penggunaan Contoh dan Ilustrasi.** Memberikan penjelasan sebaiknya menggunakan contoh-contoh yang ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat ditemui oleh siswa dalam kehidupan sehari-hari (kontekstual).
- c) **Pemberian Tekanan.** Dalam memberikan penjelasan guru harus memusatkan perhatian siswa kepada masalah/topik utama dan mengurangi informasi yang tidak terlalu penting.
- d) **Penggunaan Balikan.** Guru hendaknya memberikan kesempatan kepada siswa untuk menunjukkan pemahaman, keraguan, atau ketidakmengertian siswa ketika penjelasan itu diberikan.

5. Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran (Set Induction and Closure Skills)

Membuka pelajaran (set insuction) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan prakondisi bagi siswa agar mental maupun perhatiannnya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya, sehingga usaha tersebut akan memberikan efek yang positif terhadap kegiatan belajar.

Menutup pelajaran (closure) adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari oleh siswa, mengetahui tingkat pencapaian siswa dan tingkat keberhasilan guru dalam proses pembelajaran.

Komponen membuka dan menutup pelajaran sebagaimana dijelaskan M. Uzer Usman (1992: 85) adalah sebagai berikut:

a. Membuka Pelajaran

Membuka Pelajaran, komponennya meliputi:

- 1) Menarik perhatian siswa. Gaya mengajar, penggunaan media pembelajaran atau pola interaksi yang bervariasi.
- 2) Menimbulkan motivasi, disertasi kehangatan dan keantusiasan, menimbulkan

rasa ingin tahu, mengemukakan ide yang bertentangan dan memperhatikan minat atau interest siswa.

- 3) Memberi acuan melalui berbagai usaha, seperti mengemukakan tujuan pembelajaran dan batas-batas tugas, menyarankan langkah-langkah yang akan dilakukan, mengingatkan masalah pokok yang akan dibahas dan mengajukan beberapa pertanyaan.
- 4) Memberikan apersepsi (memberikan kaitan antara materi sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari) sehingga materi yang dipelajari merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisah-pisah.

b. Menutup Pelajaran.

Dalam menutup pelajaran, cara yang harus dilakukan guru adalah:

- 1) Meninjau kembali penguasaan materi pokok dengan merangkum atau menyimpulkan hasil pembelajaran.
- 2) Melakukan evaluasi. Bentuk evaluasi yang dilakukan oleh guru antara lain adalah mendemonstrasikan keterampilan, mengaplikasikan ide baru pada situasi lain, mengeksplorasi pendapat siswa sendiri dan memberikan soal-soal tertulis.

6. Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil

Diskusi kelompok adalah suatu proses yang teratur yang melibatkan sekelompok siswa dalam interaksi tatap muka yang informal dengan berbagai pengalaman atau informasi, pengambilan kesimpulan dan pemecahan masalah. Siswa berdiskusi dalam kelompok-kelompok kecil di bawah bimbingan guru atau temannya untuk berbagi informasi, pemecahan masalah atau pengambilan keputusan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru dalam membimbing diskusi kelompok yaitu:

- a. Memusatkan perhatian siswa pada tujuan dan topik diskusi, dengan cara merumuskan tujuan dan topik yang akan dibahas pada awal diskusi, kemukakan masalah-masalah khusus, catat perubahan atau penyimpangan diskusi dari

tujuan dan merangkum hasil diskusi.

- b. Memperjelas masalah, untuk menghindari kesalahpahaman dalam memimpin diskusi seorang guru perlu memperjelas atau menguraikan permasalahan, meminta komentar siswa, dan menguraikan gagasan siswa dengan memberikan informasi tambahan agar kelompok peserta diskusi memperoleh pengertian yang lebih jelas.
- c. Menganalisis pandangan siswa. Adanya perbedaan pendapat dalam diskusi, menuntut seorang guru harus mampu menganalisis dengan cara memperjelas hal-hal yang disepakati dan hal-hal yang perlu disepakati di samping meneliti apakah suatu alasan mempunyai dasar yang kuat.
- d. Meningkatkan urunan siswa, yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menantang, memberikan contoh dengan tepat, dan memberikan waktu untuk berpikir dan memberikan urun pendapat siswa dengan penuh perhatian.
- e. Memberikan kesempatan untuk berpartisipasi, dilakukan dengan cara memancing pertanyaan siswa yang enggan berpartisipasi, memberikan kesempatan pada siswa yang belum bertanya (diam) terlebih dahulu, mencegah monopoli pembicaraan, dan mendorong siswa untuk berkomentar terhadap pertanyaan temannya.
- f. Menutup diskusi, yaitu membuat rangkuman hasil diskusi, menindaklanjuti hasil diskusi dan mengajak siswa untuk menilai proses maupun hasil diskusi.
- g. Hal-hal yang perlu dihindari yaitu mendominasi/monopoli pembicaraan dalam diskusi, membiarkan terjadinya penyimpangan dalam diskusi.

7. Keterampilan Mengelola Kelas

Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya bila terjadi gangguan dalam proses pembelajaran, seperti penghentian perilaku siswa yang memindahkan perhatian kelas, memberikan ganjaran bagi siswa yang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas atau penetapan norma kelompok yang produktif.

Komponen-komponen dalam mengelola kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal, seperti menunjukkan sikap tanggap, memberikan perhatian, memusatkan perhatian kelompok, memberikan petunjuk yang jelas, menegur bila siswa melakukan tindakan menyimpang, memberikan penguatan (reinforcement).
- 2) Keterampilan yang berhubungan dengan pengembalian kondisi belajar yang optimal, yaitu berkaitan dengan respon guru terhadap gangguan siswa yang berkelanjutan dengan maksud agar guru dapat melakukan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal. Guru dapat menggunakan strategi:
 - a) Modifikasi tingkah laku. Guru hendaknya menganalisis tingkah laku siswa yang mengalami masalah/kesulitan dan berusaha memodifikasi tingkah laku tersebut dengan mengaplikasikan pemberian penguatan secara sistematis.
 - b) Guru menggunakan pendekatan pemecahan masalah kelompok dengan cara memperlancar tugas-tugas melalui kerjasama di antara siswa dan memelihara kegiatan-kegiatan kelompok.
 - c) Menemukan dan memecahkan tingkah laku yang menimbulkan masalah.

Di samping dua jenis keterampilan di atas, hal lain yang perlu diperhatikan oleh guru dalam pengelolaan kelas adalah menghindari campur tangan yang berlebihan, menghentikan penjelasan tanpa alasan, ketidaktepatan memulai dan mengakhiri kegiatan, penyimpangan, dan sikap yang terlalu membingungkan.

8. Keterampilan Pembelajaran Perseorangan

Pembelajaran ini terjadi bila jumlah siswa yang dihadapi oleh guru terbatas yaitu antara 3-8 orang untuk kelompok kecil, dan seorang untuk perseorangan.

Hakikat pembelajaran perseorangan adalah:

- a. Terjadinya hubungan interpersonal antara guru dengan siswa dan juga siswa dengan siswa.
- b. Siswa belajar sesuai dengan kecepatan dan kemampuan masing-masing.
- c. Siswa mendapat bantuan dari guru sesuai dengan kebutuhannya.

- d. Siswa dilibatkan dalam perencanaan kegiatan pembelajaran.

Peran guru dalam pembelajaran perseorangan ini adalah sebagai organisator, narasumber, motivator, fasilitator, konselor dan sekaligus sebagai peserta kegiatan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru berkenaan dengan pembelajaran perseorangan ini adalah:

- a. Keterampilan mengadakan pendekatan secara pribadi.
- b. Keterampilan mengorganisasi.
- c. Keterampilan membimbing dan memudahkan belajar, yaitu memungkinkan guru membantu siswa untuk maju tanpa mengalami frustrasi. Hal ini dapat dicapai bagi guru yang memiliki keterampilan dalam memberikan penguatan dan mengembangkan supervisi.
- d. Keterampilan merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, mencakup membantu siswa menetapkan tujuan dan menstimulasi siswa untuk mencapai tujuan tersebut, merencanakan kegiatan pembelajaran bersama siswa yang mencakup kriteria keberhasilan, langkah-langkah kegiatan pembelajaran, waktu serta kondisi belajar, bertindak sebagai supervisor dan membantu siswa menilai pencapaiannya sendiri.

C. Instrumen Penilaian Kinerja Guru

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan (lembar) observasi. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain (individu) melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Kategori dibuat dalam bentuk rentangan mulai dari yang tertinggi sampai terendah. Rentangan ini dapat disimbolkan melalui huruf (A, B, C, D) atau angka (4, 3, 2, 1), atau berupa kata-kata, mulai dari tinggi, sedang, kurang, rendah, dan sebagainya.

Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan

yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami (sebenarnya) maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Tentu saja penilai harus terlebih dahulu mempersiapkan lembaran-lembaran yang berisi aspek-aspek yang hendak dinilai. Dalam lembaran tersebut terdapat kolom di sebelah aspek yang hendak dinilai, di mana penilai dapat memberikan catatan atau penilaian mengenai kuantitas dan/atau kualitas aspek yang dinilai. Penilaian dapat diberikan dalam bentuk tanda cek (✓).

Lembar penilaian observasi juga dapat dibuat dalam bentuk yang tidak terstruktur. Maksudnya penilai (observer) tidak memberikan tanda cek, namun menuliskan catatan mengenai kondisi aspek yang diamati. Hal ini biasanya dilakukan apabila hal-hal yang diamati memang belum dapat dipastikan seperti apa dan bagaimana kemunculannya. Sebagai contoh, penilaian terhadap kemampuan seorang guru baru dalam mengelola kelas. Meskipun kisi-kisi pengelolaan kelas telah jelas, akan tetapi bisa saja guru baru yang dinilai tersebut memunculkan perilaku yang tidak terprediksi dalam menghadapi para siswa di kelas. Hal ini dilakukan terutama bila penilai menggunakan pendekatan kualitatif.

Beberapa contoh model instrumen penilaian guru disajikan dalam lampiran.

D. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru

Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja guru menurut T.R. Mithcell (1978) yaitu:

$$\textbf{Performance = Motivation x Ability}$$

Dari formula tersebut dapat dikatakan bahwa, motivasi dan abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

1. Motivasi

Motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan

perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu.

Menurut Stoner (1992: 440) motivasi diartikan sebagai faktor-faktor penyebab yang menghubungkan dengan sesuatu dalam perilaku seseorang. Menurut Maslow (1970: 35) sesuatu tersebut adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan insentif keuangan sebagaimana dikemukakan Adam Smith (1976), pendekatan standar kerja sebagaimana dijelaskan oleh Frederick Taylor (1978: 262), dan pendekatan analisis pekerjaan dan struktur penggajian (job analysis and wage structure approach) yaitu mengklasifikasikan sikap, skill, dan pengetahuan dalam usaha untuk mempertemukan kemampuan dan skill individu dengan persyaratan pekerjaan. Analisis tugas adalah suatu proses pengukuran sikap pegawai dan penetapan tingkat pentingnya pekerjaan untuk menetapkan keputusan kompensasi.

Berdasarkan pendekatan di atas, maka di kalangan para guru, jabatan guru dapat dipandang secara aplikatif sebagai salah satu cara dalam memotivasi (pemotivasi) para guru untuk meningkatkan kemampuannya.

2. Abilitas

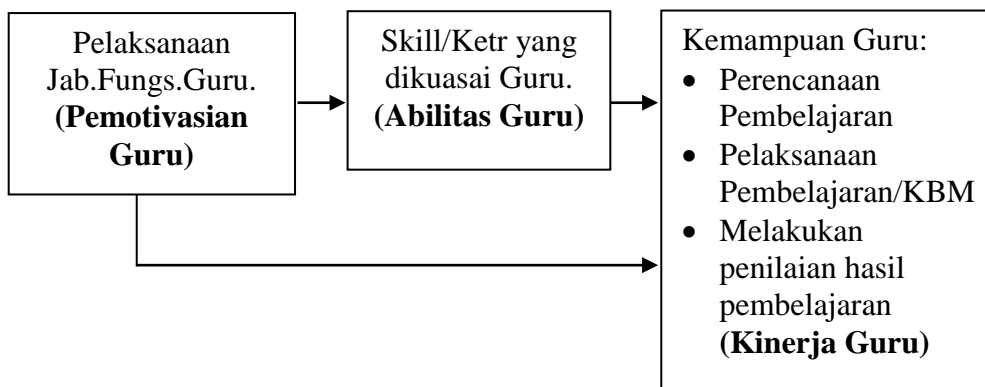
Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Menurut Bob Davis at. al. (1994: 235) skill dan abilitas adalah dua hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya.

Berkenaan dengan abilitas dalam arti kecakapan guru A. Samana (1994: 51) menjelaskan bahwa, "Kecakapan profesional guru menunjuk pada suatu tindakan kependidikan yang berdampak positif bagi proses belajar dan perkembangan pribadi siswa". Bentuk tindakan dalam pendidikan dapat berwujud keterampilan mengajar (teaching skills) sebagai akumulasi dari pengetahuan (knowledge) yang

diperoleh para guru pada saat menempuh pendidikan seperti di SPG, PGSD, atau sejenisnya.

3. Kinerja

Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Hubungan alur kinerja, motivasi, dan abilitas guru dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.5 Alur Kinerja, Motivasi dan Abilitas Guru

6.3 Penutup

Dari pembahasan tentang manajemen kinerja, kami dapat member kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem manajemen kinerja terdiri atas: pendefinisian kinerja, pengukuran kinerja, dan pemberian umpan balik informasi kinerja.
2. Tujuan dari manajemen kinerja terdiri atas tujuan strategik, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan.
3. Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja, sebagai upaya untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
4. Evaluasi kinerja merupakan proses dinamis dengan penekanan pada pengembangan diri, pendirian standar-standar kinerja dan pemberian

serta penerimaan umpan balik.

5. Manajer SDM dalam pencarian perbaikan kinerja, memiliki tanggung jawab untuk menjamin bahwa manajemen memahami tujuan-tujuan bisnis strategik organisasi dapat dicapai dengan lebih baik melalui pemuasan tujuan individual, dan bahwa keadilan dari program evaluasi kinerja secara kuat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dalam organisasi ataupun guru ketika konteksnya di sekolah.

Implikasinya Agar dapat menentukan tingkat kemampuan karyawan, manajer harus mempertimbangkan apakah ia memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif. Para manajer seharusnya tidak mengabaikan para karyawan dengan kemampuan yang tinggi dan motivasi yang tinggi. Para manajer harus memberikan berbagai peluang pengembangan agar para karyawan merasa puas dan efektif.

Kinerja yang lemah berasal dari kurangnya kemampuan tetapi bukan kurangnya motivasi dapat ditingkatkan melalui aktivitas-aktivitas pengembangan keterampilan, seperti pelatihan atau tugas-tugas yang mendukung.

Dari pembahasan yang sudah dijelaskan, kami menyarankan sebaiknya dalam mengukur kinerja dan mengembangkan para karyawan, pihak Manajer SDM menggunakan teknik-teknik yang tepat dan sesuai dengan budaya perusahaan dan lini bisnis yang dijalankan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang diharapkan dapat terwujud dan bermanfaat bagi kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang ataupun sekolah dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Costello, Sheila J. 1994. Effective Performance management, New york: Mc GrawHill Companies,inc.
- Darmo Mulyoatmodjo. 1980. Micro Teaching. Jakarta: Proyek Pengembang-an Pendidikan Guru
- Decenzo. David A and Robbins. Stephen P. 2010. Fundamentals of Human Resource Management. 10th edition . United States of America : John Wiley & Sons, Inc.
- Dunkin. J. Michael. 1987. Teaching and Teacher Education. New York. Pergoman Press.
- Depdiknas. 2002. Pendekatan Kontekstual. Jakarta
- _____ 2002. Penilaian Berbasis Kelas. Jakarta: Puskur, Balitbang Diknas.
- _____ 2003. Standar Kompetensi Guru. Jakarta
- _____ 2004. Pedoman Pengembangan Bahan Ajar. Jakarta: Dikmenum.
- E. Mulyasa. 2006. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kustimi. 2003. Kinerja Kepala Sekolah dan Pengawas dalam Membina Kemampuan Mengajar Guru. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Noe, Hollenback, Gerhart and Wright. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 7th Edition. New York : McGrawHill International, 2010.
- Mohamad Uzer Usman. 1995. Menjadi Guru Profesional. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhammad Surya. 2005. Psikologi Belajar dan Pembelajaran. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nana Sudjana. 2000. Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar. Bandung: Sinar Baru.
- Nugroho Susanto. 2000. Pelaksanaan Penilaian Jabatan Fungsional Guru. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005. Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Reigeluth. M. Charles. 1983. *Instructional Design, Theories and Models*. London: Lowrence Erlbaum Associaties Publisher.
- Rusman. 2006. *Pendekatan dan Model Pembelajaran*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. .
- Toto Toharuddin. 2002. *Kinerja Profesional Guru*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Tim Penulis Akta IV. 2007. *Pengajaran Mikro dan Keterampilan Mengajar Terbatas*. Bandung: FIP Universitas Pendidikan Indonesia.
- Weber, WA. 1990. *Classroom Management*. Toronto. D.C.: Health and Company.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management International Edition*. McGraw – Hill, Inc., USA.

BAB VII

KOMPENSASI DAN BENEFIT

7.1 Tinjauan Pustaka

7.1.1 Pengertian dan Urgensi Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan (Stewart & Brown, 2010) baik secara intrinsik dan ekstrinsik atas pekerjaan yang dilakukan dan hasil dari kinerja yang dicapai (Mathis & Jackson, 2010). Kompensasi juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan karena karyawan itu memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi (Sastradipura, 2007). Pada prakteknya kompensasi tersebut merupakan imbalan-jasa yang mencakup hal yang lebih luas dari sekedar gaji atau upah sebagaimana yang diungkapkan oleh Tjutju dan Suwatno (2009) “pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial.”

Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu maupun bagi organisasi (Notoatmodjo, 2009:142). Bagi karyawan besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Oleh sebab itu, pemberian kompensasi perlu diberikan secara tepat dan benar agar dapat mendorong prestasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi apabila kompensasi tidak diberikan secara memadai dan kurang tepat maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dapat menurun.

Selanjutnya bagi organisasi program kompensasi merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Apabila organisasi tidak memperhatikan kompensasi dengan baik, maka organisasi lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Tentunya hal ini akan mengakibatkan organisasi

kekurangan karyawan dan perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk mencari tenaga kerja baru atau melatih tenaga kerja yang ada untuk menggantikan karyawan yang keluar. Selain itu, organisasi juga akan dirugikan berdasarkan waktu, karena proses rekrutmen, seleksi dan training akan memakan waktu sedangkan organisasi harus tetap berjalan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pemberian imbalan (balas jasa) kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan dan hasil dari kinerja yang dicapai yang mencakup imbalan secara finansial maupun non finansial. Kompensasi memiliki urgensi baik untuk karyawan maupun untuk organisasi. Bagi karyawan, kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Bagi organisasi kompensasi penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

7.1.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi dan tujuan. Menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:100), fungsi-fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1. Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien**

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

- 2. Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif**

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan

seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Selain beberapa fungsi di atas, jelas kompensasi mempunyai tujuan-tujuan positif. Keputusan kompensasi memiliki beberapa tujuan, antara lain (Dessler, 1997; Flippo, 1994; Madura, 2001; Schuler dan Jackson, 1996; Handoko, 1995):

1. Menarik orang yang berkualifikasi agar bergabung dengan organisasi. Program kompensasi diharapkan dapat menarik calon karyawan yang memiliki kualifikasi, bersedia untuk bergabung dengan organisasi. Seseorang yang memiliki kualitas/competence tinggi biasanya akan membandingkan kompensasi diantara organisasi. Oleh sebab itu organisasi perlu menawarkan kompensasi yang tinggi untuk memikat karyawan yang berkompeten tersebut.
2. Mempertahankan karyawan agar tetap di organisasi. Kompensasi seringkali menjadi sumber ketidakpuasan atau ketidakadilan karyawan, sehingga mereka berniat untuk meninggalkan organisasi/keluar. Untuk itu organisasi sebaiknya dapat mendesain sistem kompensasi yang mampu memberikan kepuasan kerja, memberikan rasa keadilan, dan dapat memenuhi kebutuhan hidup secara layak, sehingga karyawan bersedia untuk tetap bekerja di dalam organisasi.

3. Meraih keunggulan kompetitif. Sistem kompensasi sebaiknya dirancang cukup kompetitif. Sistem kompensasi perlu dikaitkan dengan strategi bisnis dan tujuan organisasi.
4. Meningkatkan produktivitas. Kompensasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Salah satu bentuk kompensasi yang didesain untuk meningkatkan produktivitas tersebut adalah variabel pay/insentif. Variabel pay ini biasanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja diatas standar atau target yang ditentukan. Beberapa perusahaan atau organisasi memberikan saham kepada karyawannya yang memiliki produktivitas tinggi.
5. Mematuhi peraturan/hukum. Penentuan kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan atau hukum yang berlaku. Strategi kompensasi sebaiknya tidak bertentangan dengan peraturan/hukum yang ditetapkan oleh pemerintah. Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penentuan kompensasi antara lain upah minimum, upah lembur, dan tunjangan-tunjangan.
6. Tujuan strategik. Kompensasi diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang kondusif, dapat memikat calon karyawan yang berkompentensi, dan kompetitif, yang pada gilirannya tujuan organisasi seperti meningkatkan pertumbuhan, survival, dan inovasi akan dapat tercapai.
7. Mengokohkan dan menentukan struktur organisasi. Program kompensasi yang efektif dapat membantu menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat dimana anggota organisasi dapat berinteraksi dan mempengaruhi.

Adapun tujuan kompensasi menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2002:120) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

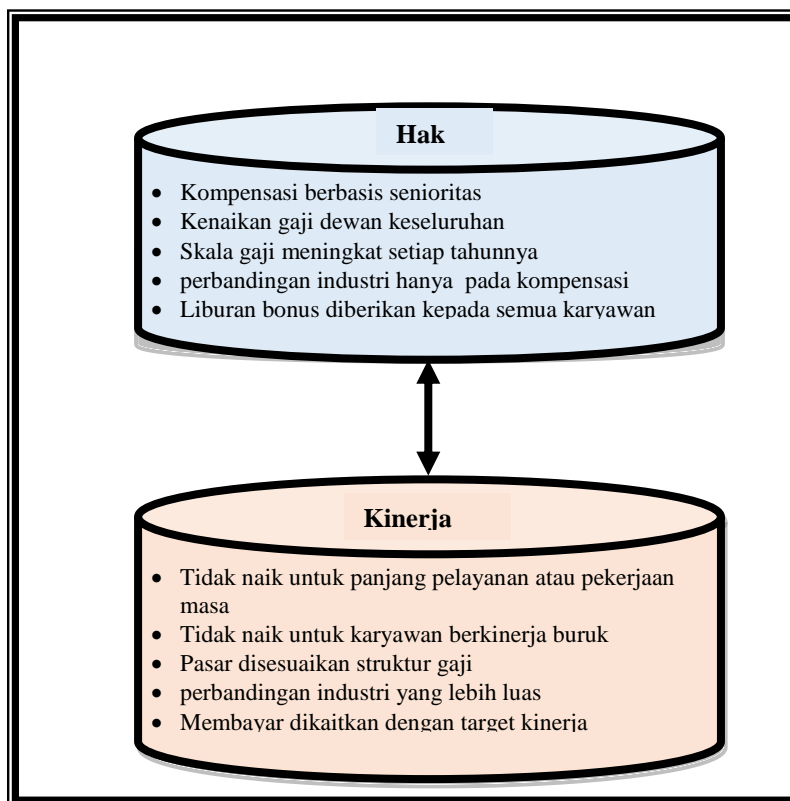
8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, kompensasi memiliki fungsi dan tujuan yang penting dan dapat berdampak pada keberlanjutan dan daya saing dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki sistem kompensasi yang baik agar tujuan-tujuan dari kompensasi tersebut dapat tercapai

7.1.3 Filosofi Kompensasi

Sebelumnya telah dijelaskan urgensi, fungsi serta tujuan dari kompensasi. Dari pemaparan tersebut maka diperlukan dasar dalam penentuan sistem kompensasi yang baik. Terdapat dua dasar filosofi kompensasi yaitu filosofi hak dan filosofi kinerja (Mathis & Jackson, 2010:363). Dua filosofi kompensasi dasar terletak di ujung-ujung kontinum, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1 Kontinum Filosofi Kompensasi

Mengacu pada gambar 7.1. kebanyakan sistem kompensasi jatuh di suatu tempat di antara kedua titik ekstrem tersebut.

1. **Filosofi Hak**

Filosofi hak mengasumsikan bahwa individu-individu yang telah bekerja melewati pergantian tahun berhak untuk mendapat peningkatan bayaran, dengan sedikit memperhatikan perbedaan kinerja.

2. **Filosofi Kinerja**

Pembayaran filosofi kinerja mengharuskan perubahan kompensasi mencerminkan perbedaan kinerja. Organisasi beroperasi di bawah filosofi ini tidak menjamin kompensasi tambahan atau peningkatan kompensasi hanya untuk menyelesaikan satu tahun lagi pelayanan organisasi. Sebaliknya, mereka menyusun gaji dan insentif untuk mencerminkan perbedaan kinerja antara karyawan. Karyawan yang berkinerja memuaskan mempertahankan atau memajukan tingkat kompensasi mereka lebih dari pemain marjinal. Bonus dan insentif didasarkan pada kinerja individu, kelompok, dan / atau organisasi.

7.1.4 Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, dapat diberikan dalam beberapa bentuk. Mathis & Jackson (2010) membedakan jenis kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu:

1. **Gaji pokok**

Gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang seorang karyawan terima, biasanya berupa upah atau gaji. Banyak organisasi menggunakan dua kategori pembayaran pokok, yaitu wages dan salari. Karyawan dibayar per jam menerima upah yang pembayarannya dihitung berdasarkan pada waktu bekerja (weges). Sebaliknya, karyawan yang penerima gaji menerima pembayaran yang sama setiap periode terlepas dari jumlah jam kerja (salaries).

2. **Variabel Pay**

Variabel pay merupakan kompensasi terkait langsung dengan kinerja individu, tim, atau kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari

variabel pay untuk sebagian besar karyawan adalah bonus dan pembayaran program insentif. Mathis & Jackson (2007) menyatakan bahwa landasan filosofis dari variabel pay bersandar pada beberapa asumsi dasar yaitu sebagai berikut:

- a. Diberikan kepada karyawan tampil lebih baik dan lebih produktif daripada yang lain.
- b. Karyawan yang tampil lebih baik harus menerima kompensasi lebih.
- c. Beberapa dari jumlah kompensasi karyawan harus terikat langsung dengan kinerja dan hasil.
- d. Beberapa pekerjaan kontribusi lebih untuk kesuksesan organisasi daripada yang lain.

Variabel Pay merupakan istilah yang sama dengan insentif. Insentif adalah unsur pembayaran terkait dengan kinerja kerja kelompok individu atau bekerja, sebagai akibat dari pengaturan sebelumnya. Ini termasuk sebagian besar skema pembayaran atas hasil yang telah dihasilkan oleh studi kerja, serta pembayaran komisi kepada penjual, skema pembayaran berbasis kecakapan dan kinerja yang terkait skema gaji didasarkan pada pencapaian tujuan yang telah disepakati (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

Pentingnya variabel pay dalam pemberian kompensasi kepada karyawan/grup yang memiliki kinerja yang baik maka diperlukan strategi agar pemberian kompensasi jenis ini dapat memberikan kesuksesan kepada perusahaan. Pengembangan rencana yang sukses untuk variabel pay dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menghubungkan tujuan bisnis strategis dan kinerja karyawan
- b. Meningkatkan hasil organisasi dan reward finansial karyawan karena kontribusi mereka
- c. Mengenali berbagai tingkat kinerja karyawan melalui berbagai imbalan
- d. Mencapai tujuan HR, seperti meningkatkan retensi, mengurangi omset, mengakui pelatihan, dan keselamatan bermanfaat

3. Benefit

Benefit adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan atau kelompok karyawan secara tidak langsung sebagai bagian dari keanggotaan dalam organisasi. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Benefit dapat berupa hadiah, misalnya: asuransi kesehatan, cuti, atau pemberian dana pensiun yang diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan untuk keanggotaan organisasi, terlepas dari kinerja. Bentuk lain benefit dapat berupa lain termasuk voucher makan siang, makan bersubsidi, skema pembelian diskon dan berbagai ketentuan kesejahteraan seperti perawatan kaki gratis dan hairdressing murah (Derek).

Selanjutnya Gary Dessler (Yuniarsih & Suwatno, 2009) membagi kompensasi ke dalam tiga komponen , yaitu:

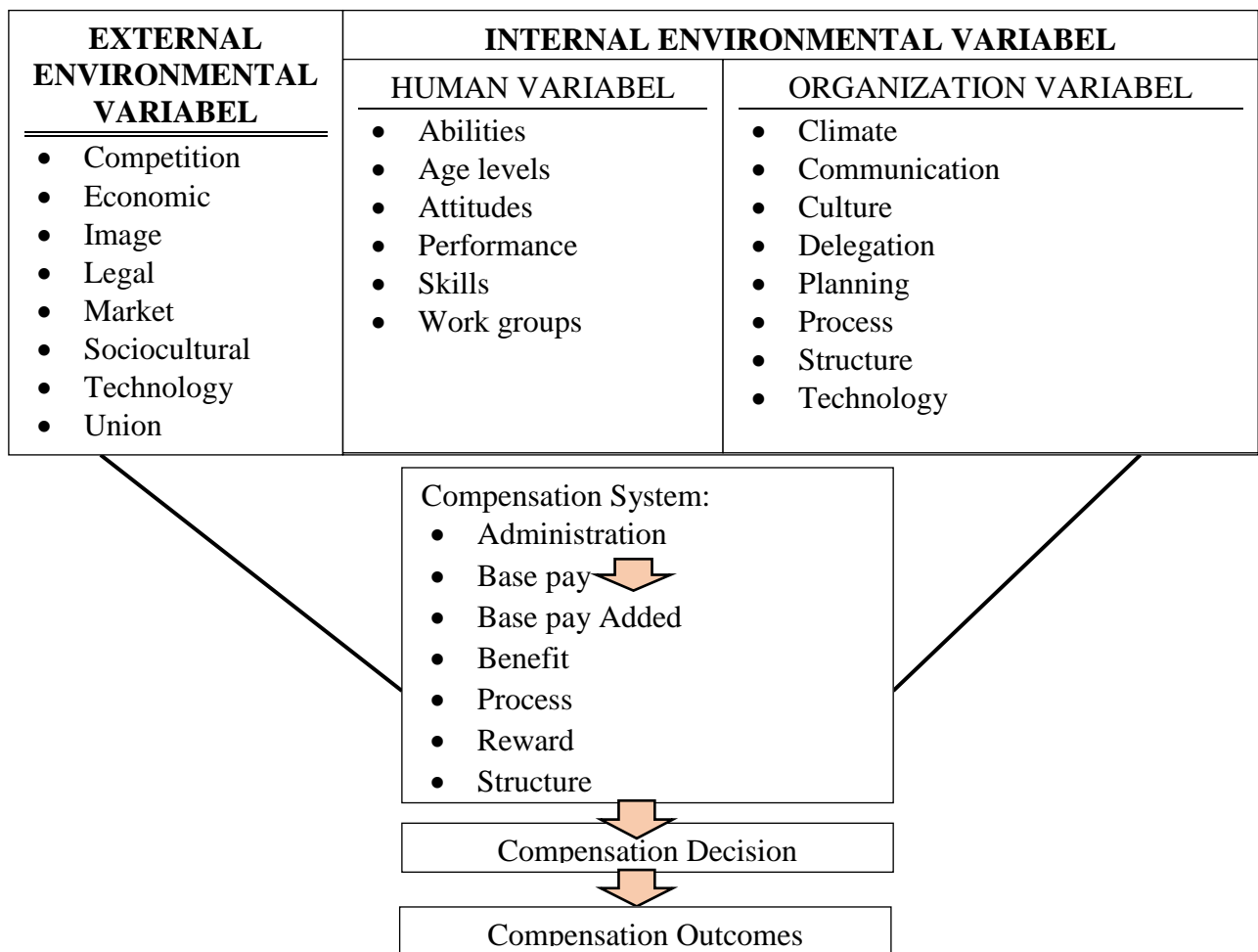
1. Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Terdapat dua dasar penentuan upah yaitu berdasarkan waktu dan upah borongan.
 - a. Pegawai yang digaji berdasarkan waktu dibedakan menjadi dua yaitu wages (dasar upah menurut jam/kerja harian) dan salaried (dasar upah berdasarkan seperangkat periode waktu seperti minggu/bulan atau tahun). Pegawai pabrik dan buruh kasar biasanya dibayar berdasarkan wages sedangkan para manajer, profesional, pegawai kesekretarian, dan administratif biasa digaji berupa salaried.
 - b. Upah borongan berkaitan dengan jumlah produksi yang dihasilkan karyawan. Sederhananya, upah karyawan jam-jaman dibagi menurut standar jumlah satuan yang dihasilkan dalam satu jam. Selanjutnya ia akan mendapatkan upah insentif (per potong) dari setiap kelebihan produksi.

2. Pembayaran tidak langsung (indirect payment) diberikan dalam bentuk tunjangan yang digolongkan dalam paket kesejahteraan yang diberikan kepada seluruh pegawai berdasarkan keanggotaan mereka dalam perusahaan. Contohnya tunjangan berupa uang liburan, hari libur, tunjangan asuransi, tunjangan masa tua, dan tunjangan pelayanan.
3. Ganjaran nonfinansial merupakan ganjaran yang tidak mudah diklasifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang luwes/lebih pendek, kantor yang lebih bergengsi, pensiun lebih awal, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pada pendapat ahli di atas, kompensasi dapat dibedakan menjadi 2 jenis yaitu kompensasi yang dibayarkan secara finansial dan non finansial. Secara finansial dapat berupa gaji, variabel pay (insentif), bonus, atau komisi. pembayaran kompensasi secara non finansial dapat berupa paket benefit seperti asuransi kesehatan, cuti, atau pemberian dana pensiun maupun ganjaran nonfinansial seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang luwes, kantor yang lebih bergengsi, pensiun lebih awal, dan lain sebagainya.

7.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi outcome kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, organisasi memiliki desain dan struktur kompensasi yang berbeda disesuaikan dengan karakteristik dan kemampuan organisasi. Karakteristik organisasi dimaksud dapat digambarkan menurut perspektif lingkungan (environmental perspektive), baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Gambar dibawah ini memberikan potret situasi lingkungan yang mempengaruhi outcome kompensasi:



Gambar 7.2 Variabel yang Mempengaruhi Outcome Kompensasi
Castetter, 1996
(Tjutju dan Suwatno, 2009:129)

Selanjutnya Notoatmodjo (2009:144) menyatakan beberapa faktor yang dapat menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Produktivitas

Dalam menentukan kompensasi, organisasi yang berorientasi pada keuntungan tentunya perlu mempertimbangkan produktivitas

karyawannya dalam kontribusinya pada pencapaian keuantungan tersebut. Dalam hal ini organisasi tidak akan memberikan kompensasi melebihi kontribusi yang diberikan karyawan melalui produktivitas mereka.

b. Kemampuan untuk membayar (ability to pay)

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak akan melebihi kemampuan organisasi karena apabila itu terjadi maka organisasi tersebut akan gulung tikar.

c. Kesiediaan untuk membayar (willingness to pay)

Kesiediaan untuk membayar merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembayaran kompensasi. Hal ini dikarenakan banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, namun organisasi tersebut tidak bersedia melakukannya.

d. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Karyawan dengan kemampuan yang langka biasanya mendapatkan bayaran yang lebih tinggi daripada karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja.

e. Organisasi karyawan

Organisasi karyawan biasanya memperjuangkan hak para karyawannya. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sesuai dengan pengorbanan karyawan maka organisasi ini akan menuntutnya.

f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Peraturan dan undang-undang akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Mengacu pada pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal dapat meliputi faktor karyawan

(seperti : skill, kinerja, masa kerja) dan faktor organisasi (seperti: kemampuan untuk membayar, rencana kompensasi, iklim organisasi, teknologi, dll) selanjutnya faktor eksternal dapat berupa peraturan pemerintah dan perundang-undangan, kondisi pasar, keadaan sosiokultural, image perusahaan dll. Banyaknya faktor yang mempengaruhi kompensasi maka sesuatu yang wajar apabila jenis atau bentuk kompensasi yang ditawarkan di organisasi berbeda-beda.

7.1.6 Metode Penentuan Kompensasi

Menurut (Stewart & Brown, 2010), struktur pembayaran kompensasi dibagi menjadi tiga metode, yakni :

6. Job based pay

Penetapan tentang berapa banyak membayar karyawan yang didasarkan pada penilaian tentang tugas-tugas yang dilakukan. Pendekatan berbasis pekerjaan biasanya membayarkan menggunakan sistem poin yang menetapkan numeric nilai untuk setiap posisi pekerjaan. Nilai numerik dirancang untuk menangkap keseluruhan kontribusi pekerjaan untuk organisasi.

Setiap pekerjaan ditetapkan semacam tingkat kompensasi yang diterima. Individu-individu yang dalam pekerjaannya kurang berkontribusi dibayar rendah, dan mereka yang memberikan kontribusi lebih dibayar lebih tinggi. Kecenderungan umum adalah untuk orang-orang dalam pekerjaan yang lebih berharga memiliki poin untuk menerima kompensasi yang lebih tinggi.

7. Skill based pay

Penetapan tentang berapa banyak membayar karyawan yang didasarkan pada keterampilan, bahkan jika keahlian-keahlian tersebut saat ini tidak digunakan untuk melakukan tugas. Sebuah sistem berbasis keterampilan membayar pergeseran penekanan dari pekerjaan dan berfokus pada keterampilan yang dimiliki pekerja. Pada dasarnya, sistem ini membayar orang-orang nilai relatif mereka daripada posisi

relatif mereka saat ini. Karyawan dibayar lebih ketika mereka mengembangkan keterampilan lain. Tujuan utama adalah untuk mendorong pengembangan keterampilan yang berkaitan dengan arah keseluruhan strategi organisasi.

Rencana gaji berdasarkan keahlian memiliki beberapa kelemahan. Satu masalah adalah bahwa biaya penggajian cenderung lebih tinggi dengan membayar berdasarkan keahlian. Karyawan dibayar dengan upah lebih tinggi ketika mereka memperoleh tambahan keterampilan, bahkan jika mereka tidak menggunakan keterampilan-keterampilan untuk melaksanakan tugas mereka saat ini. Biaya pelatihan juga bisa tinggi jika kelas dan pelatihan sumber daya lain yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan.

8. Point system

Proses menetapkan nilai-nilai numerik untuk setiap pekerjaan agar dapat membandingkan nilai kontribusi dalam dan di organisasi.

Selanjutnya menurut (Mathis & Jackson, 2010) ada lima langkah yang perlu dilakukan dalam penentuan kompensasi yaitu:

1. Melakukan evaluasi pekerjaan/job evaluation untuk menjamin adanya keadilan internal
2. Melaksanakan survei gaji/upah
3. Mengelompokkan pekerjaan yang sama ke dalam tingkat gaji/upah
4. Menetapkan harga tiap kelas gaji/upah dengan menggunakan garis gaji/upah
5. Menyesuaikan tingkat gaji/upah.

7.1.7 Hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Rancangan Kompensasi

Dalam merancang kompensasi, selain didasarkan pada filosofi kompensasi berupa hak dan kinerja karyawan, terdapat pula hal-hal lain yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Dengan kompensasi yang diterimanya ini karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, dan perumahan. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan mereka secara minimal. Setiap perusahaan hendaknya tidak hanya dapat menetapkan kompensasi minimal secara umum, tetapi harus dapat pula menetapkan kompensasi minimal secara khusus. Dengan kompensasi minimal secara umum, yang dimaksud adalah kompensasi minimal yang ditetapkan untuk diberikan pada karyawannya pada tingkat yang lebih bawah. Sedang dengan kompensasi minimal secara khusus adalah kompensasi yang akan diberikan pada karyawan, misalnya untuk tukang kayu ahli Rp1.250,00 untuk tukang pelitur ahli Rp1.500,00.

2. Kompensasi harus dapat mengikat

Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa, hingga akan mampu mengikat para karyawannya. Hal ini adalah sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan pada para karyawannya tersebut terlalu kecil bila dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya. Untuk dapat menetapkan besarnya kompensasi yang mampu mengikat, maka kita harus meneliti besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain pada umumnya untuk tugas yang sejenis atau hampir sama. Bilamana keuangan perusahaan memungkinkan, maka rata-rata tingkat kompensasi perusahaan lain kita pakai sebagai standar untuk penetapan kompensasi bagi perusahaan kita. Untuk menghindari kemungkinan penarikan karyawan penting yang berpengalaman oleh perusahaan lain, maka ada juga perusahaan yang memberikan kompensasi resmi dalam jumlah kecil, tetapi memberikan kompensasi secara tidak resmi yang

sifatnya rahasia di mana seluruh jumlahnya jauh lebih besar dari perusahaan lain.

3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Kompensasi yang mampu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan tersebut, belum tentu kompensasi tersebut akan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan karyawannya. Demikian pula sebaliknya. Mengapa demikian? Hal ini terutama disebabkan karena upah tingkat tersebut sebenarnya masih kurang dapat menunjang hidup secara layak pada umumnya.

4. Kompensasi harus adil

Dalam sebuah surat kabar diberitakan bahwa banyak karyawan Indonesia yang berkerja diperusahaan Jepang merasa kurang puas, karena gaji orang-orang Jepang untuk pekerjaan yang sama sebanyak lima kalinya. Dari berita surat kabar itu menunjukkan bahwa gaji antara orang Indonesia dan Jepang dirasakan kurang adil.

5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Kompensasi yang diberikan perusahaan ada yang berbentuk uang tapi ada juga yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan rilnya turun naik.

6. Kompensasi dari komposisi yang diberikan untuk diperhatikan

Seperti telah kita jelaskan dimuka, maka komposisi yang diberikan tidak mesti terwujud uang, tetapi dapat juga dalam bentuk innatura, serta fasilitas-fasilitas yang lain. Meskipun demikian kesemuanya tersebut harus dapat dinilai dalam uang dan diterimakan relatif secara tetap. Timbul pertanyaan disini mengapa tidak semua kompensasi tersebut diwujudkan dalam bentuk uang. Seorang karyawan selain menerima kompensasi dalam bentuk upah yang berwujud uang, maka karyawan tersebut mendapatkan tambahan beras, gula, teh dan sebagainya.

7.1.8 Peran Pemerintah dalam Penentuan Kompensasi

Di Amerika Serikat, peran pemerintah dalam penentuan kompensasi tertuang dalam Fair Labor Standards Act (FLSA) sebagai standar tenaga kerja yang adil. FLSA yaitu undang-undang federal yang mengatur banyak kompensasi praktek-praktek. FLSA, yang disahkan pada tahun 1938, dirancang untuk melindungi karyawan. Undang-undang menetapkan upah minimum nasional, mengatur lembur, memerlukan pengupahan yang sama untuk pria dan wanita, dan menetapkan pedoman untuk mempekerjakan anak-anak. Banyak jenis pekerja, namun, dibebaskan dari peraturan FLSA, yaitu:

- a. Exempt employees, seperti eksekutif, administrator, profesional, dan perwakilan penjualan, yang tidak dilindungi oleh FLSA.
- b. Nonexempt employees, semua karyawan yang tidak secara eksplisit dibebaskan dari FLSA, kadang-kadang dirujuk sebagai pekerja paruh waktu.

Selain itu, pemerintah juga memiliki peran dalam melindungi karyawan dari diskriminasi (Decenzo & Robbins, 2010). Diskriminasi yang dimaksud mencakup pada kegiatan yang dilakukan organisasi secara ilegal seperti melakukan diskriminasi dalam perekrutan. Selain itu, organisasi juga tidak dapat membedakan bayaran atas dasar ras, warna kulit, keyakinan, usia, atau jenis kelamin.

Selanjutnya (Stewart & Brown, 2011) memaparkan peran pemerintah dalam sistem kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan Upah minimum

Aturan kompensasi organisasi untuk membayar karyawan setidaknya dengan jumlah tertentu untuk setiap jam mereka bekerja. Mungkin aspek yang paling banyak dikenal dari FLSA adalah upah minimum yang persyaratan, yang menetapkan tingkat minimum upah per jam. Pada bulan Juli 2009 upah minimum meningkat menjadi \$7,25 per jam. Satu-satunya pengecualian adalah orang-orang yang bekerja di pekerjaan layanan dan menerima tips. Para pekerja ini harus dibayar

minimum dari \$2,13 sebagai upah per jam, dan perusahaan harus membayar mereka cukup sehingga mereka membayar total, termasuk upah per jam dan tips, setidaknya adalah upah minimum. Dalam beberapa kasus, organisasi juga dapat membayar pekerja di bawah usia satu pelatihan 20 tahun upah dari \$4,25 untuk 90 hari pertama mereka adalah employed.⁶⁴ membayar untuk beberapa karyawan yang dilindungi oleh FLSA mungkin didasarkan pada faktor-faktor produktivitas, seperti jumlah bagian diproduksi, seperti selama jam-jam bekerja dilacak dan jumlah minimum yang dibayar sama dengan apa yang akan dibayar sebagai upah minimum.

2. Lembur

Lembur didefinisikan sebagai jumlah jam lebih dari 40 selama satu minggu periode. Karyawan yang dibayar \$8 per jam dan yang bekerja 50 jam dalam satu minggu sehingga akan dibayar \$440-\$8 per jam untuk dasar 40-jam kerja per minggu, senilai \$320, dan \$12 per jam untuk 10 jam lembur, senilai \$120. FLSA mensyaratkan pengusaha untuk membayar tingkat lembur karyawan 1,5 kali tarif upah yang normal.

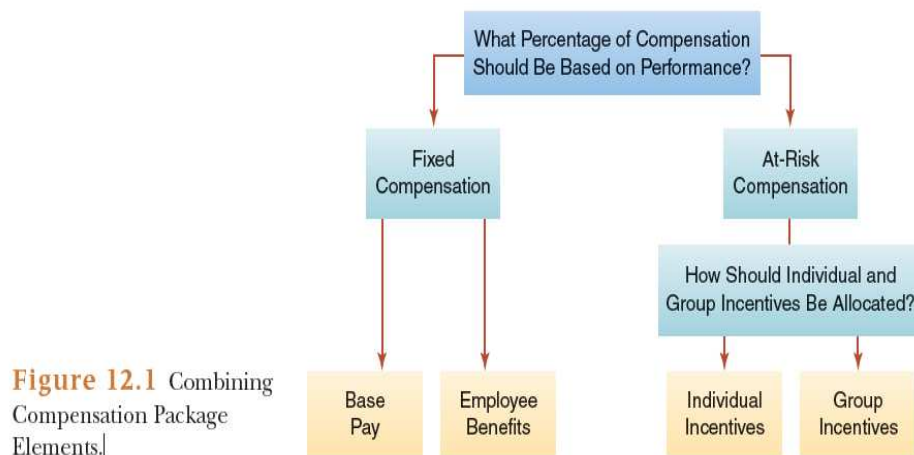
3. Pekerja Anak

Banyak siswa SMA sulit untuk mendapatkan pekerjaan sebelum mereka berpaling 16. Hal ini karena FLSA memiliki pekerja anak ketentuan-ketentuan yang dirancang untuk melindungi orang-orang di bawah usia 18 dari kerja yang tidak aman dan berlebihan. Anak-anak di bawah usia 14 terbatas ke beberapa pekerjaan seperti Pengiriman Surat Kabar dan pekerjaan pertanian. Empat belas-year-olds dan 15-year-olds dapat disewa di beberapa pekerjaan, tetapi ada banyak pembatasan pada jam-jam yang mereka dapat bekerja. Mereka dapat bekerja tidak lebih dari tiga jam di hari sekolah, misalnya, dan tidak lebih dari 18 jam di Sekolah Minggu. Mereka juga terbatas pada delapan jam pada hari-hari nonschool dan dapat bekerja hanya antara pukul 19: 00 Aturan-aturan ini rileks agak selama musim panas dan

untuk pekerjaan pertanian. Buruh anak juga terbatas dalam mereka tidak dapat melakukan pekerjaan berbahaya sampai mereka berusia 18 tahun.

4. Gaji yang Setara

Undang-undang penyetaraan gaji adalah sebuah amandemen FLSA. Berlaku persyaratan gaji yang setara untuk posisi eksekutif, administrasi, profesional, dan penjualan yang dibebaskan dari upah minimum dan aturan-aturan waktu lembur. Pada intinya, UU membayar sama memerlukan organisasi untuk membayar gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama. Namun, laki-laki dan karyawan perempuan dapat dibayar pada tingkat yang tidak seimbang jika dasar perbedaan adalah senioritas atau kinerja.



Gambar 7.3 Combining Compensation Package Elements

Gambar di atas menunjukkan bagaimana pembayaran dasar, manfaat karyawan, insentif individu dan Grup insentif dapat digabungkan untuk membuat paket kompensasi secara keseluruhan.

7.1.9 Pengertian Benefit

Benefit adalah usaha untuk mempertahankan karyawan organisasi dalam jangka panjang dengan memberikan manfaat kepada karyawan melalui hadiah selain gaji dan upah biasanya mencakup hal-hal seperti

tabungan pensiun dan asuransi (Mathis & Jackson, 2010). Pendapat serupa diungkapkan pula oleh Martin (2010) Benefit karyawan adalah imbalan yang seorang karyawan peroleh di atas upah dasar atau gaji. Kompensasi pelengkap ini berbentuk penyediaan paket “Benefit” dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan. Benefit dan pelayanan pelayanan tersebut merupakan kompensasi tidak langsung (Indirect Compensation) karena biasanya diperlukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Setiap karyawan dalam suatu organisasi terlepas dari prestasi kerjanya berhak untuk mendapatkan Benefit. Sebagaimana pendapat (Decenzo & Robbins, 2010) yang menyatakan bahwa “Benefit karyawan adalah imbalan berbasis keanggotaan, imbalan nonkeuangan ditawarkan untuk menarik dan mempertahankan karyawan”. Secara luas benefit dapat dikategorikan sebagai transaksional jika benefit secara resmi bagian dari sistem reward dan memiliki nilai moneter, atau relasional jika mereka tidak secara resmi diukur tetapi mencerminkan keuntungan positif yang didapat oleh karyawan sebagai hasil dari bekerja untuk sebuah organisasi.

Saat ini benefit menjadi komponen penting dari program kompensasi yang berfungsi secara efektif. Umumnya benefit karyawan mencakup asuransi kesehatan, tabungan pensiun, paid time off, asuransi perjalanan, dan lain-lain. Hampir dua pertiga dari pekerja menunjukkan bahwa benefit adalah alasan penting bagi mereka untuk tetap bertahan dengan pekerjaan mereka saat ini (Decenzo & Robbins, 2010). Benefit menawarkan keuntungan keuangan yang penting dan keamanan yang akan sulit atau mahal bagi karyawan jika hal tersebut harus diperoleh oleh mereka sendiri.

Penggunaan benefit juga merupakan cara bagi organisasi untuk memberikan hadiah yang lebih besar kepada karyawan tanpa meningkatkan keseluruhan biaya tenaga kerja (Stewart & Brown, 2011). Memberikan benefit yang baik adalah alat penting yang membantu organisasi menarik dan mempertahankan kualitas karyawan. Sayangnya,

banyak organisasi gagal untuk mendapatkan nilai maksimal dari manfaat karyawan. Sebagian besar karyawan secara signifikan meremehkan jumlah uang yang telah dihabiskan organisasi untuk program benefits. Oleh sebab itu, mengkomunikasikan nilai moneter benefit karyawan merupakan langkah penting dalam memaksimalkan kontribusi paket benefit dalam keseluruhan strategi kompensasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa benefit merupakan imbalan berbasis keanggotaan selain gaji atau upah dalam upaya untuk menarik dan mempertahankan karyawan.

7.1.10 Urgensi Penggunaan Benefit dalam HR Strategy

Organisasi diwajibkan oleh hukum dan peraturan pajak untuk memberikan benefit yang sama untuk semua karyawan. Benefit dengan demikian mewakili elemen dari kompensasi yang tidak beresiko. Benefit juga mewakili sebuah bentuk kompensasi jangka panjang yang membangun loyalitas dan mengikat karyawan untuk sebuah organisasi. Hal ini membuat benefit menjadi komponen berharga dalam rencana kompensasi untuk organisasi dengan orientasi tenaga kerja internal.

Dalam menentukan strategi organisasi, benefit harus dipandang sebagai bagian penting dari kompensasi. Martin (2010) menyatakan bahwa benefit yang ditawarkan oleh atasan karena dua alasan penting. Pertama, karena alasan komersial berdasarkan pada kebutuhan untuk merancang biaya sistem reward yang efektif yang mampu menarik minat pelamar yang memenuhi kualifikasi, mempengaruhi apakah pelamar menerima tawaran pekerjaan mereka, serta mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Decenzo & Robbins, 2010). Kedua, berdasarkan imperatif moral untuk karyawan atas apa yang telah ia berikan. Dasar untuk penyediaan benefit telah berubah selama bertahun-tahun antara dua alasan tersebut tergantung pada yang norma sosial yang berlaku, pasar tenaga kerja, politik, kondisi ekonomi dan komersial.

Selanjutnya (Mathis & Jackson, 2010) memaparkan beberapa alasan mengapa perusahaan menawarkan benefit yang beragam dan mengikat penting dilakukan:

1. Benefit sebagai keunggulan kompetitif

Dalam memandang benefit, organisasi jangan hanya menganggap sebagai beban operasional. Namun, benefit juga perlu dipandang secara positif sebagai upaya untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif terutama dalam mempertahankan dan menarik perhatian dari para pekerja yang kompeten. Oleh sebab itu, organisasi harus mempertimbangkan investasi dalam paket benefit yang menarik bagi para karyawan.

2. Benefit sebagai daya saing global

Untuk perusahaan internasional, benefit merupakan tantangan dikarenakan benefit global di beberapa negara memiliki perbedaan. Contohnya jumlah cuti dan waktu liburan juga bervariasi secara signifikan di seluruh dunia. Dari semua negara-negara besar, hanya Amerika Serikat, Australia, dan Ethiopia tidak menyediakan cuti bagi orangtua baru. Selain itu, cuti atau liburan tahunan di negara Eropa rata-rata 36 hari per tahun, sedangkan Amerika Serikat dan Kanada rata-rata sekitar 10 sampai 12 hari, jumlah terendah dari cuti tahunan antara negara-negara maju. Contoh perbedaan ini perlu diperhatikan agar calon karyawan global yang potensial bagi perusahaan.

3. Peran benefit dalam untuk menarik karyawan dan retensi

Benefit dapat mempengaruhi keputusan karyawan mengenai keputusannya untuk bekerja pada organisasi tertentu, apakah tetap dengan atau meninggalkan organisasi, dan kapan harus pensiun. Apa benefit yang ditawarkan, tingkat benefit kompetitif, dan bagaimana benefit itu dilihat oleh individu semua mempengaruhi daya tarik karyawan dan upaya retensi pengusaha. Sebuah keuntungan besar dari manfaat adalah bahwa umumnya benefit tidak dikenakan pajak sebagai pendapatan kepada karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa urgensi benefit bagi organisasi adalah sebagai strategi dalam mempertahankan daya saing dalam hal menarik minat para pelamar kerja yang kompeten, mempertahankan, meningkatkan keterlibatan karyawan yang berbakat dan memenuhi tanggung jawab kepada karyawan.

7.1.11 Tujuan dan Prinsip Benefit

Benefit sering juga disebut kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung atau benefit biasanya berbentuk tunjangan-tunjangan. Tunjangan antara lain bertujuan untuk:

1. Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan yang diharapkan akan berdampak pada peningkatan produktivitas
2. Memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku
3. Melindungi karyawan dan ketergantungan mereka dari risiko keuangan yang berhubungan dengan sakit cacat dan pengangguran.
4. Menarik calon karyawan agar bergabung ke dalam organisasi dan mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di organisasi.

Selanjutnya prinsip program benefit adalah sebagai berikut:

1. Harus memberi kontribusi kepada organisasi, minimal sama dengan biaya yang dikeluarkan
2. Memuaskan kebutuhan riil karyawan
3. Disusun atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin
4. Sesuai dengan kegiatan dimana pendekatan kelompok lebih efisien daripada perorangan.

7.1.12 Jenis Benefit

Dalam menyusun paket benefit, (Decenzo & Robbins, 2010) menyatakan beberapa jenis paket benefit yang dapat digunakan oleh organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Legally Required Benefits

Legally Required Benefits adalah imbalan kerja yang diamanatkan oleh undang-undang. Benefit ini menyediakan berbagai keamanan pribadi secara finansial ketika seorang karyawan tidak dapat bekerja, baik sementara atau permanen. Perusahaan juga membayar premi terkait biaya yang diperlukan untuk benefit atau berbagi biaya dengan karyawan (seperti dalam kasus Jamsostek) untuk memberikan setiap karyawan dengan beberapa tingkat dasar perlindungan keuangan di masa pensiun atau penghentian atau sebagai akibat dari cedera. Legally required benefit (benefit yang diamanatkan oleh hukum) dibagi menjadi empat program yaitu:

a. Perlindungan Sosial

Benefit berupa perlindungan sosial meliputi tunjangan pensiun, cacat, dan keselamatan yang diberikan oleh pemerintah kepada pekerja yang sudah tua, mantan anggota angkatan kerja, orang cacat, atau korban selamat dalam kecelakaan kerja. Asuransi Jaminan Sosial dibiayai oleh kontribusi karyawan diimbangi dengan organisasi dan dihitung sebagai persentase dari pendapatan karyawan.

b. Kompensasi Pengangguran

Kompensasi pengangguran dirancang untuk memberikan penghasilan kepada individu yang telah kehilangan pekerjaan bukan karena kesalahan mereka sendiri (misalnya, PHK atau penutupan pabrik). Dipecat dari pekerjaan, bagaimanapun, dapat mengakibatkan hilangnya hak kompensasi pengangguran.

c. Kompensasi pekerja

Kompensasi pekerja menyediakan kelanjutan pendapatan jika seorang pekerja terluka saat bekerja. Seluruh biaya kompensasi pekerja ditanggung oleh organisasi. Tarifnya ditetapkan berdasarkan sejarah yang sebenarnya dari kecelakaan perusahaan, jenis industri dan bisnis operasi, dan kemungkinan kecelakaan

terjadi. Biasanya organisasi melindungi diri dengan menutupi risiko melalui asuransi.

- d. Family dan Medis Leave Act (cuti karena alasan keluarga dan medis)

Yang terakhir benefit yang diperlukan secara hukum adalah Family dan Medis Leave Act of 1993. FMLA disahkan untuk memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil cuti hingga dua belas minggu tanpa bayaran dalam setahun untuk keluarga atau alasan medis.

2. Voluntary Benefit

Voluntary benefit adalah benefit sukarela yang ditawarkan oleh sebuah organisasi yang hanya dibatasi oleh kreativitas dan anggaran manajemen. Benefit ini biasanya berupa asuransi kesehatan. Setiap orang memiliki kebutuhan perawatan kesehatan, dan sebagian besar organisasi pada saat ini menawarkan beberapa perlindungan asuransi kesehatan untuk karyawan mereka. Asuransi kesehatan yang diberikan dapat berupa fasilitas rawat inap, pembayar untuk jasa dokter, prosedur, perawatan, obat-obatan, dan pelayanan rumah sakit, fasilitas pemelihara kesehatan, rencana perawatan kesehatan yang mencakup dokter perawatan primer, serta menyediakan benefit lanjutan untuk karyawan sampai tiga tahun setelah karyawan meninggalkan pekerjaan.

3. Retirement Benefit

Retirement benefit merupakan benefit pengunduran diri. Pensiun dari pekerjaan saat ini tidak menjamin kelanjutan dari standar seseorang hidup. Jamsostek tidak dapat mempertahankan gaya hidup kebanyakan orang sudah terbiasa bekerja bertahun-tahun. Oleh karena itu, individu tidak bisa mengandalkan pemerintah sebagai satu-satunya sumber pendapatan pensiun. Sebaliknya, hanya pembayaran Jaminan Sosial harus salah satu komponen dari sistem pensiun yang dirancang dengan baik. Komponen lainnya adalah rencana pensiun pemberi

kerja dan tabungan karyawan yang telah dikumpulkan selama bertahun-tahun. Retirement benefit dibagi menjadi dua yaitu:

a. Program Benefit Pasti

Sebuah program pensiun yang membayar karyawan pensiun berdasarkan penghasilan rata-rata selama periode waktu.

b. Program Benefit iuran

Tidak ada pembayaran benefit khusus yang dijanjikan karena nilai akun pensiun tergantung pada pertumbuhan kontribusi karyawan dan majikan.

4. Paid Time Off

Paid time off adalah berbagai benefit yang memberikan gaji untuk cuti dari pekerjaan. Yang paling populer ini adalah pembayaran liburan, pembayaran dengan liburan dan asuransi cacat, yang meliputi cuti sakit dan cuti pendek dan program cacat jangka panjang. Paid Time off dibagi menjadi beberapa jenis yaitu:

a. Vacation and Holiday Leave

Vacation dan holiday leave adalah benefit yang menghubungkan panjang liburan dengan panjang waktu bekerja dan klasifikasi pekerjaan dalam organisasi. Misalnya, setelah Layanan enam bulan 'dengan sebuah organisasi, seorang karyawan mungkin memenuhi persyaratan untuk satu minggu liburan; setelah satu tahun, dua minggu; setelah lima tahun, tiga minggu; dan setelah sepuluh tahun atau lebih, empat minggu. Alasan di balik paid vacation adalah untuk memberikan waktu untuk istirahat, di mana karyawan dapat menyegarkan diri.

b. Program Asuransi Cacat

Program asuransi cacat adalah Program untuk mengatasi kebutuhan kelanjutan gaji untuk cedera dan penyakit berat. Sebagian besar karyawan menghadapi kemungkinan lebih besar dari cedera yang melumpuhkan sehingga menyebabkan ketidakhadiran kerja lebih dari sembilan puluh hari atau lebih dari itu kemungkinan menyebabkan mereka meninggal sebelum

pensiun. Program untuk mengatasi kebutuhan akan hal ini, dapat dibagi menjadi dua kategori: program cacat jangka pendek dan jangka panjang. Hampir semua perusahaan menawarkan beberapa jenis rencana cacat jangka pendek yang mencakup kebijakan cuti sakit, program kecacatan jangka pendek, hukum kecacatan negara, dan kompensasi pekerja.

5. Survivor Benefit

Survivor benefit adalah asuransi jiwa sebagai benefit untuk memberikan perlindungan kepada keluarga karyawan. Survivor benefit yang populer yaitu:

a. Group Term Life Insurance (Term Kelompok Asuransi Jiwa)

Group term life insurance adalah sejumlah kecil kelompok asuransi jiwa yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan penuh waktu. Sebuah survei terbaru oleh Workforce Management menemukan bahwa 75 persen dari perusahaan menawarkan asuransi jiwa tambahan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan jumlah cakupan untuk biaya tambahan yang dibayarkan oleh karyawan. Selain itu perusahaan juga menawarkan kesempatan bagi karyawan untuk membeli asuransi jiwa untuk pasangan dan tanggungan di tingkat kelompok.

b. Travel Insurance (Asuransi Perjalanan)

Travel insurance adalah kebijakan asuransi perjalanan dapat mengcover kehidupan karyawan dalam hal kematian saat bepergian pada waktu kerja. Asuransi biasanya akan dibayar ketika karyawan sedang melakukan kegiatan yang berhubungan dengan bisnis ketika kematian terjadi.

6. Employee Services and Family-Friendly

Layanan karyawan dapat mencakup benefit seperti acara sosial dan rekreasi yang disponsori, program bantuan karyawan, serikat kredit, perumahan, penggantian biaya kuliah, keanggotaan gym,

seragam, gaji militer, perusahaan membayar transportasi dan parkir, makanan gratis, layanan penitipan anak atau arahan, dan bahkan perbaikan layanan untuk sepeda, mobil, dan peralatan.

Selanjutnya Mathis (2010) meringkas jenis benefit yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel 7.1 Jenis-jenis Tunjangan

No.	Jenis-jenis Tunjangan	Keterangan
1	Tunjangan Keamanan	<input type="checkbox"/> Kompensasi pekerja <input type="checkbox"/> Kompensasi pengangguran <input type="checkbox"/> Uang pesangon
2	Tunjangan Pensiun	<input type="checkbox"/> Pensiun dini <input type="checkbox"/> Tunjangan pensiun
3	Jaminan Sosial	<input type="checkbox"/> Program pensiun <input type="checkbox"/> Jaminan hari tua <input type="checkbox"/> Perawatan kesehatan untuk pensiun
4	Tunjangan Kesehatan	<input type="checkbox"/> Biaya pengobatan: rawat inap/jalan <input type="checkbox"/> Program kebugaran
5	Tunjangan Keluarga	<input type="checkbox"/> Tunjangan anak/istri
6	Waktu tidak Bekerja	<input type="checkbox"/> Hari libur & liburan <input type="checkbox"/> Ijin pemakaman <input type="checkbox"/> Waktu istirahat/makan siang <input type="checkbox"/> Ijin cuti /tidak bekerja
7	Sosial & Rekreasi	<input type="checkbox"/> Program rekreasi <input type="checkbox"/> Fasilitas olah raga <input type="checkbox"/> Kantin <input type="checkbox"/> Pemberian penghargaan
8	Tunjangan Finansial/Asuransi lainnya	<input type="checkbox"/> Asuransi jiwa <input type="checkbox"/> Asuransi cacat tubuh <input type="checkbox"/> Asuransi hukum

-
- ☐ Koperasi simpan pinjam
 - ☐ Bantuan beasiswa pendidikan
 - ☐ Fasilitas kendaraan dinas
-

Sumber : (Mathis & Jackson, 2010)

Sementara itu Handoko (1995) membagi program benefits/tunjangan karyawan menjadi empat, yaitu:

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja/time off benefits. Bentuk tunjangan ini antara lain waktu istirahat/makan/ganti pakaian, hari-hari sakit tidak bekerja, hamil, kecelakaan, wajib militer, sakit yang berkepanjangan, menghadiri upacara pemakamam, hari-hari libur dan cuti.
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya. Bentuk program pelayanan yang paling umum adalah asuransi, misalnya JHT/jaminan hari tua, pembentukan koperasi simpan pinjam/kredit, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan asuransi jiwa.
3. Program-program pelayanan karyawan. Program pelayanan ini meliputi program rekreasi dan olah raga, kafetaria, perumahan, toko perusahaan, konsultasi keuangan, fasilitas kendaraan/mobil perusahaan, dan bea siswa pendidikan bagi anak-anak karyawan, serta studi lanjut karyawan.
4. Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Dalam rangka memenuhi peraturan pemerintah, perusahaan diwajibkan untuk memberikan tunjangan kesehatan, pemberian uang pesangon, kecelakaan kerja dan sebagainya.

Mengacu pada pendapat ahli di atas mengenai jenis-jenis benefit yang begitu beragam. Titik pentingnya adalah perusahaan perlu secara kreatif untuk menyediakan sebuah paket berisi benefit yang diminati karyawan dan karyawan dapat benar-benar merasakan beberapa nilai dari benefit tersebut.

7.2 Pembahasan

7.2.1 Kompensasi dan Benefit Guru PNS di Indonesia

Kompensasi merupakan salah satu faktor pendukung bagi terwujudnya profesionalitas guru. Profesionalitas guru menjadi tuntutan sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan menuntut kreativitas guru yang cukup tinggi untuk mengadakan inovasi dan seharusnya diikuti dengan semangat reformasi pendidikan. Reformasi pendidikan harus dimulai dari perbaikan proses belajar-mengajar di kelas. Hal ini berkait erat dengan profesionalitas. Guru sebagai faktor yang esensial dalam keberhasilan pendidikan semetinya harus diberikan layanan kompensasi yang memadai. Perbaikan kondisi pendidikan harus sejalan dengan peningkatan kesejahteraan. Secara empiris honorarium yang diterima tenaga pendidik khususnya tenaga pendidik non PNS belum dapat memenuhi kebutuhan dasar minimum. Kompensasi yang diberikan bagi tenaga pendidik harus mempunyai prinsip keadilan dan kelayakan, artinya keadilan dalam pemberian kompensasi, serta kelayakan upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya sebagai penghargaan atas profesionalitas yang dimiliki tenaga pendidik (Pemikiran & Pendidikan, 2007)

Kompensasi guru PNS berdasarkan UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara meliputi hak untuk mendapatkan a. gaji, tunjangan, dan fasilitas; b. cuti; c. jaminan pensiun dan jaminan hari tua; d. perlindungan; dan e. pengembangan kompetensi.

7.2.1.1 Gaji, Tunjangan dan Fasilitas

1. Gaji Pokok

Gaji PNS dibayarkan sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan resiko pekerjaan. Besaran gaji pokok untuk PNS telah mengalami 16 kali perubahan. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna serta kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Pada saat ini, acuan untuk pembayaran gaji pokok PNS adalah berdasarkan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2014
Tentang Perubahan Keenam Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor
7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Berikut
gaji Guru PNS berdasarkan lampiran PP No. 34 Tahun 2014:

Tabel 7.2 Gaji Guru PNS

DAFTAR GAJI POKOK PEGAWAI NEGERI SIPIL

MKG	GOLONGAN I				MKG	GOLONGAN II				MKG	GOLONGAN III				MKG	GOLONGAN IV				
	a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d	e
0	1.402.400																			
1																				
2	1.446.500																			
3		1.531.500	1.596.300	1.663.800																
4	1.492.100																			
5		1.579.700	1.646.500	1.716.200																
6	1.539.100				0	1.816.900														
7		1.629.500	1.698.400	1.770.200	1	1.845.600														
8	1.587.600				2															
9		1.680.800	1.751.900	1.826.000	3	1.903.700	1.984.200	2.068.100	2.155.600											
10	1.637.600				4															
11		1.733.700	1.807.100	1.883.500	5	1.963.600	2.046.700	2.133.300	2.223.500	0	2.317.600	2.415.600	2.517.800	2.624.300	0	2.735.300	2.851.000	2.971.600	3.097.300	3.228.300
12	1.689.200				6					1					1					
13		1.788.300	1.864.000	1.942.800	7	2.025.500	2.111.200	2.200.500	2.293.500	2	2.390.600	2.491.700	2.597.100	2.706.900	2	2.821.400	2.940.800	3.065.200	3.194.800	3.330.000
14	1.742.400				8					3					3					
15		1.844.700	1.922.700	2.004.000	9	2.089.300	2.177.700	2.269.800	2.365.800	4	2.465.900	2.570.200	2.678.900	2.792.200	4	2.910.300	3.033.400	3.161.700	3.295.500	3.434.900
16	1.797.200				10					5					5					
17		1.902.700	1.983.200	2.067.100	11	2.155.100	2.246.200	2.341.300	2.440.300	6	2.543.500	2.651.100	2.763.300	2.880.100	6	3.002.000	3.128.900	3.261.300	3.399.300	3.543.000
18	1.853.800				12					7					7					
19		1.962.700	2.045.700	2.132.200	13	2.223.000	2.317.000	2.415.000	2.517.200	8	2.623.600	2.734.600	2.850.300	2.970.800	8	3.096.500	3.227.500	3.364.000	3.506.300	3.654.600
20	1.912.200				14					9					9					
21		2.024.500	2.110.100	2.199.400	15	2.293.000	2.390.000	2.491.100	2.596.400	10	2.706.300	2.820.700	2.940.000	3.064.400	10	3.194.000	3.329.100	3.470.000	3.616.700	3.769.700
22	1.972.400				16					11					11					
23		2.088.300	2.176.600	2.268.700	17	2.365.200	2.465.200	2.569.500	2.678.200	12	2.791.500	2.909.600	3.032.600	3.160.900	12	3.294.600	3.434.000	3.579.300	3.730.700	3.888.500
24	2.034.600				18					13					13					
25		2.154.000	2.245.100	2.340.100	19	2.439.700	2.542.900	2.650.400	2.762.600	14	2.879.400	3.001.200	3.128.200	3.260.500	14	3.398.400	3.542.200	3.692.000	3.848.200	4.010.900
26	2.098.600				20					15					15					
27		2.221.900	2.315.800	2.413.800	21	2.516.500	2.623.000	2.733.900	2.849.600	16	2.970.100	3.095.700	3.226.700	3.363.200	16	3.505.400	3.653.700	3.808.300	3.969.400	4.137.300
					22					17					17					
					23	2.595.800	2.705.600	2.820.000	2.939.300	18	3.063.600	3.193.200	3.328.300	3.469.100	18	3.615.800	3.768.800	3.928.200	4.094.400	4.267.600
					24					19					19					
					25	2.677.500	2.790.800	2.908.800	3.031.900	20	3.160.100	3.293.800	3.433.100	3.578.400	20	3.729.700	3.887.500	4.051.900	4.223.300	4.402.000
					26					21					21					
					27	2.761.900	2.878.700	3.000.400	3.127.400	22	3.259.700	3.397.500	3.541.300	3.691.100	22	3.847.200	4.009.900	4.179.500	4.356.300	4.540.600
					28					23					23					
					29	2.848.800	2.969.300	3.094.900	3.225.900	24	3.362.300	3.504.500	3.652.800	3.807.300	24	3.968.300	4.136.200	4.311.200	4.493.500	4.683.600
					30					25					25					
					31	2.938.600	3.062.900	3.192.400	3.327.500	26	3.468.200	3.614.900	3.767.800	3.927.200	26	4.093.300	4.266.500	4.447.000	4.635.100	4.831.100
					32					27					27					
					33	3.031.100	3.159.300	3.293.000	3.432.300	28	3.577.400	3.728.800	3.886.500	4.050.900	28	4.222.300	4.400.900	4.587.000	4.781.000	4.983.300
										29					29					
										30	3.690.100	3.846.200	4.008.900	4.178.500	30	4.355.200	4.539.500	4.731.500	4.931.600	5.140.200
										31					31					
										32	3.806.300	3.967.300	4.135.200	4.310.100	32	4.492.400	4.682.400	4.880.500	5.086.900	5.302.100

2. Tunjangan dan Fasilitas

Selain mendapatkan gaji, PNS juga mendapatkan tunjangan dan fasilitas. Tunjangan yang dimaksud meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja adalah tunjangan yang dibayarkan sesuai pencapaian kinerja sedangkan Tunjangan kemahalan adalah tunjangan yang dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. Salah satu tunjangan kinerja yang diberikan kepada guru baik PNS maupun Non PNS adalah sertifikasi.

a. Dasar Hukum Sertifikasi:

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen
- 2) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi Dan Tambahan Penghasilan Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil Daerah

b. Pengertian Sertifikasi dan Cara Mendapatkan sertifikasi

Berdasarkan UU RI No. 14 Tahun 2005, “Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional.” Berdasarkan **Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan Pasal 1 sertifikasi** dapat diikuti oleh guru dalam jabatan yang telah memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) dan diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional.

Sertifikasi bagi guru dalam jabatan dilaksanakan melalui uji kompetensi untuk memperoleh **sertifikat pendidik**. Uji kompetensi dilakukan dalam bentuk:

- 1) Penilaian portofolio. Penilaian portofolio merupakan pengakuan atas pengalaman profesional guru dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang mendeskripsikan: kualifikasi akademik; pendidikan dan pelatihan; pengalaman mengajar; perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran; penilaian dari atasan dan pengawas; prestasi akademik; karya pengembangan profesi; keikutsertaan dalam forum ilmiah; pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial; dan penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan. Guru dalam jabatan yang tidak lulus penilaian portofolio dapat: melakukan kegiatan-kegiatan untuk melengkapi dokumen portofolio agar mencapai nilai lulus;
- 2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi guru yang diakhiri dengan ujian. Guru dalam jabatan yang belum lulus pendidikan dan pelatihan profesi guru diberi kesempatan untuk mengulang ujian materi pendidikan dan pelatihan yang belum lulus.

Selanjutnya, setelah guru mendapatkan sertifikat profesinya serta telah memenuhi beban jam **mengajar** minimal 24 jam perminggu-nya, maka akan diberikan tunjangan profesi guru (TPG) yang ditetapkan dengan SK Penerima TPG yang berlaku pada setiap semester (6 bulan).

c. Besaran Tunjangan Sertifikasi

Besaran tunjangan profesi guru untuk PNS dan Non PNS adalah sebagai berikut:

- 1) Guru PNS memperoleh tunjangan profesi setara dengan gaji pokok.
- 2) Guru bukan PNS yang sudah disetarakan (Impassing/Program Penyetaraan Guru) mendapatkan satu kali gaji pokok per bulan disesuaikan dengan memperhatikan Pangkat, Golongan, Jabatan, dan Kualifikasi Akademik yang berlaku bagi guru

PNS sebagaimana tercantum dalam SK Impassing, tidak memperhitungkan ketentuan masa kerja sesuai dengan ketentuan **peraturan perundang-undangan**.

- 3) Guru Non PNS yang belum disetarakan dengan kualifikasi akademik, pangkat, golongan dan jabatan yang berlaku bagi guru PNS diberikan tunjangan profesi sebesar Rp. 1.500.000,- perbulan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

d. Sumber Dana Sertifikasi

Sumber dana bagi tunjangan profesi guru adalah sebagai berikut:

- 1) Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Pemerintah Daerah yang telah memiliki sertifikat pendidik, nomor registrasi guru dari Departemen Pendidikan Nasional, dan melaksanakan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam satu minggu berhak atas tunjangan profesi pendidik sebesar satu kali gaji pokok yang dibayarkan melalui Dana Alokasi Umum terhitung mulai bulan **Januari** pada tahun berikutnya setelah memperoleh sertifikat pendidik. Dana Alokasi Umum (DAU) adalah Sejumlah dana yang dialokasikan kepada setiap Daerah Otonom (Provinsi/Kabupaten/Kota) di Indonesia setiap tahunnya sebagai dana pembangunan. DAU merupakan salah satu komponen belanja pada APBN, dan menjadi salah satu komponen pendapatan pada APBD. Dana Alokasi Umum terdiri dari Dana Alokasi Umum untuk Daerah dan Dana Alokasi Umum untuk Daerah Kabupaten atau Kota
- 2) Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Pemerintah yang telah memiliki sertifikat pendidik, nomor registrasi guru dari Departemen Pendidikan Nasional, dan melaksanakan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam satu minggu berhak atas tunjangan profesi pendidik sebesar satu kali gaji pokok yang dibayarkan melalui APBN terhitung mulai bulan Januari pada tahun berikutnya setelah memperoleh sertifikat pendidik.

- 3) Guru Non Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh badan hukum penyelenggara pendidikan yang telah memiliki sertifikat pendidik, nomor registrasi guru dari Departemen Pendidikan Nasional, dan melaksanakan beban kerja guru sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dalam satu minggu berhak atas tunjangan profesi pendidik setara dengan satu kali gaji pokok guru Pegawai Negeri Sipil yang dibayarkan melalui Dana Dekonsentrasi terhitung mulai bulan Januari pada tahun berikutnya setelah memperoleh sertifikat pendidik. Dana dekonsentrasi adalah dana yang berasal dari APBN yang dilaksanakan oleh Gubernur sebagai wakil pemerintah yang mencakup semua penerimaan dan pengeluaran dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi, tidak termasuk dan yang dialokasikan untuk instansi vertikal pusat di daerah.

e. Pembatalan dan Penghentian Pembayaran Sertifikasi

1) Pembatalan Pembayaran

Tunjangan Profesi dapat dibatalkan pembayarannya apabila:

- a) Terbukti memperoleh kualifikasi akademik dan/atau sertifikat pendidik dengan cara melawan hukum;
- b) Menerima lebih dari satu tunjangan profesi yang berasal dari sumber dana yang sama atau berbeda maka guru yang bersangkutan hanya dapat menerima satu tunjangan profesi dan kelebihan pembayaran Tunjangan Profesi lainnya yang tidak sah wajib dikembalikan ke kas daerah. Penerima Tunjangan Profesi wajib mengembalikan Tunjangan Profesi yang dibatalkan atau kelebihan penerimaan Tunjangan Profesi. ke kas daerah melalui rekening kas daerah dengan menggunakan SSBP (Surat Setor Bukan Pajak).

2) Penghentian Pembayaran

Pemberian Tunjangan Profesi guru dihentikan apabila guru penerima Tunjangan Profesi memenuhi satu atau beberapa keadaan sebagai berikut:

- a) Meninggal dunia;
- b) Pensiun;
- c) Tidak bertugas lagi sebagai guru atau pengawas pada satuan pendidikan;
- d) Sedang mengikuti tugas belajar;
- e) Tidak mengampu mata pelajaran yang sesuai dengan sertifikat pendidik yang diperuntukannya kecuali bagi guru yang dimutasi akibat implementasi SKB Lima Menteri tentang penataan dan pemerataan guru PNS;
- f) Memiliki jabatan rangkap, sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- g) Mutasi menjadi pejabat struktural atau fungsional lainnya;
- h) Melakukan tindakan melawan hukum yang sudah ditetapkan oleh pengadilan; atau
- i) Dengan alasan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kondisi tersebut di atas dibuktikan dengan surat resmi atau surat keterangan dari pihak yang berwenang.

7.2.1.2 Cuti

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan cuti Pegawai Negeri Sipil, selanjutnya disingkat dengan cuti, adalah keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.

1. Dasar Hukum

Hukum tentang cuti diatur oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 24 tahun 1976.

a. Pihak yang Berwenang Memberikan Cuti

- 1) Pimpinan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara bagi Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara
- 2) Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi atau Tinggi Negara, dan pejabat lain yang ditentukan oleh Presiden bagi Pegawai Negeri Sipil dalam lingkungan kekuasaannya

b. Jenis-jenis Cuti

1. Cuti tahunan

Syarat dan ketentuan cuti tahunan :

- a) Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun secara terus menerus berhak atas cuti tahunan.
- b) Lamanya cuti tahunan adalah 12 (dua belas) hari kerja dengan mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti.
- c) Cuti tahunan tidak dapat dipecah-pecah hingga jangka waktu yang kurang dari 3 (tiga) hari kerja.
- d) Cuti tahunan yang akan dijalankan ditempat yang sulit perhubungannya, maka jangka waktu cuti tahunan tersebut dapat ditambah untuk paling lama 14 (empat belas) hari.
- e) Cuti tahunan yang tidak diambil dalam tahun yang bersangkutan, dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 18 (delapan belas) hari kerja termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan.
- f) Cuti tahunan yang tidak diambil lebih dari 2 (dua) tahun berturut-turut, dapat diambil dalam tahun berikutnya untuk paling lama 24 (dua puluh empat) hari kerja termasuk cuti tahunan dalam tahun yang sedang berjalan.

2. Cuti besar

- a) Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun secara terus menerus berhak atas cuti besar yang lamanya 3 (tiga) bulan

- b) Pegawai Negeri Sipil yang menjalani cuti besar tidak berhak lagi atas cuti tahunannya dalam tahun yang bersangkutan
- c) Untuk mendapatkan cuti besar, Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti
- d) Cuti besar dapat digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan untuk memenuhi kewajiban agama
- e) Cuti besar dapat ditangguhkan pelaksanaannya oleh pejabat yang berwenang untuk paling lama 2 (dua) tahun, apabila kepentingan dinas mendesak
- f) Selama menjalankan cuti besar, Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menerima penghasilan penuh

3. Cuti sakit

- a) Setiap Pegawai Negeri Sipil yang menderita sakit berhak atas cuti sakit
- b) Pegawai Negeri Sipil yang sakit selama 1 (satu) atau 2 (dua) hari berhak atas cuti sakit, dengan ketentuan, bahwa ia harus memberitahukan kepada atasannya
- c) Pegawai Negeri Sipil yang sakit lebih dari 2 (dua) hari sampai dengan 14 (empat belas) hari berhak atas cuti sakit, dengan ketentuan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti dengan melampirkan surat keterangan dokter
- d) Pegawai Negeri Sipil yang menderita sakit lebih dari 14 (empat belas) hari berhak cuti sakit, dengan ketentuan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti dengan melampirkan surat keterangan dokter yang ditunjuk oleh Menteri Kesehatan
- e) Pegawai Negeri Sipil wanita yang mengalami gugur kandungan berhak atas cuti sakit untuk paling lama 1 1/2 (satu setengah) bulan dengan melampirkan surat keterangan dokter atau bidan
- f) Cuti sakit diberikan untuk waktu paling lama 1 (satu) tahun
- g) Selama menjalankan cuti sakit Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menerima penghasilan penuh

4. Cuti bersalin

- a) Untuk persalinan anaknya yang pertama, kedua, ketiga, Pegawai Negeri Sipil wanita berhak atas cuti bersalin
- b) Untuk persalinan anaknya yang keempat dan seterusnya, kepada Pegawai Negeri Sipil wanita diberikan cuti diluar tanggungan Negara
- c) Lamanya cuti-cuti bersalin tersebut dalam ayat (1) dan (2) adalah 1 (satu) bulan sebelum dan 2 (dua) bulan sesudah persalinan dengan mengajukan permintaan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti
- d) Selama menjalankan cuti bersalin Pegawai Negeri Sipil wanita yang bersangkutan menerima penghasilan penuh

5. Cuti karena alasan penting

Yang dimaksud dengan cuti karena alasan penting adalah cuti karena :

- a) ibu, bapak, isteri/suami, anak, adik, kakak, mertua atau menantu sakit keras atau meninggal dunia
- b) salah seorang anggota keluarga yang dimaksud dalam huruf a meninggal dunia dan menurut ketentuan hukum yang berlaku Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan harus mengurus hak-hak dari anggota keluarganya yang meninggal dunia itu
- c) melangsungkan perkawinan yang pertama
- d) Lamanya cuti karena alasan penting ditentukan oleh pejabat yang berwenang memberikan cuti untuk paling lama 2 (dua) bulan dengan mengajukan permintaan secara tertulis dengan menyebutkan alasan-alasannya kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti
- e) Selama menjalankan cuti karena alasan penting, Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menerima penghasilan penuh

6. Cuti di luar tanggungan negara

- a) Kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun secara terus menerus karena alasan-alasan pribadi yang penting dan mendesak dapat diberikan cuti diluar tanggungan Negara
- b) Cuti diluar tanggungan Negara dapat diberikan untuk paling lama 3 (tiga) tahun

- c) Jangka waktu cuti diluar tanggungan Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dapat diperpanjang paling lama 1 (satu) tahun apabila ada alasan-alasan penting untuk memperpanjangnya
- d) Selama menjalankan cuti diluar tanggungan Negara, Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tidak berhak menerima penghasilan dari Negara tidak diperhitungkan sebagai masa kerja Pegawai Negeri Sipil
- e) Pegawai Negeri Sipil yang tidak melaporkan diri kembali kepada instansi induknya setelah habis masa menjalankan cuti diluar tanggungan Negara diberhentikan dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil

7.2.1.3 Perlindungan PNS

Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa:

1. Jaminan kesehatan;

Jaminan kesehatan bagi guru PNS dikenal dengan ASKES. Dengan lahirnya JKN untuk peserta ASKES otomatis berubah menjadi peserta BPJS. Secara umum cara pendaftaran untuk Pengguna Askes adalah sama seperti masyarakat pada umumnya, perbedaannya hanya pada penyertaan kartu askes sebagai bukti. Pendaftaran bagi anggota askespun akan lebih mudah karena datanya sudah ada di kantor BPJS. Pendaftaran BPJS dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara online maupun offline. Cara mendaftar BPJS Online adalah sebagai berikut:

- a) Siapkan berkas-berkas yang diperlukan yakni Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), kartu NPWP, serta alamat email serta nomor handphone aktif untuk konfirmasi pendaftaran.
- b) Buka halaman web bpjs-kesehatan.go.id dari browser anda, bisa diakses melalui PC maupun mobile phones/tablet.
- c) Isi data yang telah disediakan yakni identitas yang mencakup data diri serta pilihan kelas yang ditawarkan, alamat lengkap, fasilitas kesehatan yang mencakup Faskes Tingkat I serta Faskes Gigi dengan pilihan instansi yang anda pilih sebagai

tempat rujukan, serta yang terakhir khusus untuk Warga Negara Asing (WNA) yang ingin mendapatkan fasilitas BPJS.

- d) Pilih biaya iuran perbulan. Ada 3 pilihan dari kelas III hingga kelas I dengan rentang biaya dari 50.000 hingga 80.000 ribu rupiah perbulannya.
- e) Simpan data serta tunggu email notifikasi nomor registrasi di email anda. print lembar Virtual Accountnya
- f) Lakukan pembayaran di bank yang telah ditunjuk seperti BNI, BRI, serta Mandiri.
- g) Setelah menyerahkan uang serta Nomor Virtual pada Teller Bank nanti akan mendapat bukti pembayaran.
- h) Sekarang BPJS kesehatan anda sudah aktif, silahkan cek email akan ada balasan dari BPJS berupa E-ID Card Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yg bisa diprint sendiri serta valid, Atau
- i) Print kartu BPJS di kantor cabang BPJS terdekat. Ingat, tidak perlu mengambil nomor antrian lagi di Kantor BPJS, langsung saja ke bagian Print kartu BPJS Kesehatan nya, cukup memberikan semua data sebelumnya, form isiannya, Virtual account, serta bukti payment.

Cara mendaftar BPJS offline:

- a) Siapkan berkas yg dibutuhkan yakni FC KTP, FC KK, pas foto 3×4 berwarna 2 lembar, serta formulir yg diisi di tempat pendaftaran. Formulir yg diisi memiliki format yg sama dengan formulir online.
- b) Datang ke kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial terdekat dan ambil nomor kode pendaftaran. Antisipasi antrian dengan mendatangi kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial sepagi mungkin.

- c) Setelah mendapatkan nomor kode pembayaran, setorlah sejumlah uang ke bank yg telah ditunjuk seperti BNI, BRI, dan Mandiri.
- d) Bawa bukti setoran ke kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dan anda akan mendapatkan kartu anggota.

Sistem BPJS menerapkan sistem berjenjang mulai dari fasilitas kesehatan dasar hingga lanjutan, walaupun kartu anda askes anda harus mematuhi sistem dari BPJS, untuk mengubah kartu askes ke BPJS cukup mudah anda tinggal datang ke kantor BPJS terdekat untuk permintaan penggantian kartu dari askes ke BPJS.

2. Jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan Bantuan hukum

Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Bantuan hukum berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

3. Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua

Dasar hukum dalam pemberian jaminan pensiun dan jaminan hari tua bagi guru PNS diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 91. Jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Sumber pembiayaan jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS berasal dari pemerintah selaku pemberi kerja dan iuran PNS yang bersangkutan. PNS diberikan jaminan pensiun apabila:

- a. meninggal dunia;
- b. atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu;
- c. mencapai batas usia pensiun;

- d. perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau e. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

7.2.1.4 Reward

Selain mendapatkan kompensasi berupa materi, guru PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan sesuai dengan peraturan UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN Pasal 82. Penghargaan yang dimaksud dapat berupa pemberian: a. tanda kehormatan; b. kenaikan pangkat istimewa; c. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau d. kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.

7.2.2 Kompensasi dan Benefit Guru Non-PNS

7.2.2.1 Gaji pokok

Guru non-PNS adalah guru yang mendapatkan honor sesuai jam mengajar atau kegiatan yang dilakukan berdasarkan perjanjian kerja. Dalam penggajiannya guru non-PNS yang diangkat pemerintah bisa mendapatkan honorarium per bulan dari APBN. Jika guru non-PNS tersebut memiliki sertifikat maka ia juga berhak mendapatkan tunjangan dari pemerintah. Meskipun begitu, guru tersebut tetap berstatus non-PNS. Sementara itu, guru non-PNS yang diangkat sekolah atau yayasan akan menjadi tanggung jawab sekolah atau yayasan dan bukan tanggungan pemerintah. Saat ini di Indonesia belum ada peraturan penggajian yang jelas tentang guru non-PNS sehingga nominal gaji non-PNS bervariasi.

1. Tingkat PAUD

Sumber dananya berasal dari yayasan, iuran orang tua siswa dan dari HIMPAUDI. Ketentuan Penggajian dari HIMPAUDI :

- a. SMA/SMP/Paket TMT dibawah 5 tahun : 200.000 satu tahun
sekali pot. 25.000,-

- b. SMA TMT Min. 5 / Mak. 10 Tahun : APBD => HIMPAUDI
(50.000/bulan) satu tahun sekali (300.000) potongan 25.000.-
- c. Sarjana Min. 5 Tahun / Mak. 10 Tahun: HIMPAUDI => 150/bulan
dibayar tiap 6 bulan potongan 50.000,-

1) Kompensasi di PAUD MUTIARA

Berdasarkan wawancara dari salah satu Guru PAUD Mutiara di daerah Kec. Cisolok, Kab. Sukabumi, penghasilan guru pertahun adalah sebagai berikut:

- a) Lulusan SMA/SMP/Paket TMT dibawah 5 tahun => 175.000
(HIMPAUDI) + 600.000 (Iuran SPP) + 200.000 (Yayasan) =
975.000

Jadi rata-rata perbulannya adalah 81.250,-

- b) Lulusan SMA TMT Min. 5 / Mak. 10 Tahun => 275.000
(HIMPAUDI) + 600.000 (Iuran SPP) + 200.000 (Yayasan) =
1.075.000

Jadi rata-rata perbulannya adalah 89.500,-

- c) Lulusan Sarjana Min. 5 Tahun / Mak. 10 Tahun: 1.700.000
(HIMPAUDI) + 600.000 (Iuran SPP) + 200.000 (Yayasan) =
2.500.000,-

Jadi rata-rata perbulannya adalah 208.000,-

2) Kompensasi di Jakarta Montessori School (Kinder Garden)

Penggajian di sekolah ini dilakukan sesuai dengan UMR setelah 3 bulan masa training. Apabila ada over time (lembur) maka akan diberikan tambahan sebesar 50-100 ribu tergantung dari pengelola Sekolah. Apabila guru mengampu Les, maka perhitungannya adalah 70% guru : 30% sekolah. Jadi rata-rata penghasilan perbulan adalah 3.200.000,- dan apabila ada les bisa mencapai 4.200.000,-/bulan.

2. Tingkat Sekolah Dasar

Kompensasi dihitung berdasarkan masa kerja, dari APBD (BOS Kab.) guru honor SD mendapatkan 100.000/bulan tapi dibayarkan persemester dan 15% dari Biaya Operasional Sekolah yang diperoleh APBN Pusat.

Perhitungan Dana BOS untuk Gaji Honorer = Misalnya : 260 org (jml. siswa) x 800.000 = 208.000.000 : 12 (jml. bulan) = 17.333.333,3 x 15% = 2600.000/bulan untuk gaji honorer.

Kompensasi Gaji Pokok Honorer di SD Negeri Sudalarang

Awal masuk : 300.000

Masa Kerja 8 Tahun : 500.000

Masa kerja 15 tahun : 900.000

3. Tingkat Sekolah Menengah

Sistem kompensasi di Sekolah Menengah negeri maupun swasta diperhitungannya berdasarkan banyaknya jam mengajar dalam satu minggu. Besaran gaji per jamnya berdasarkan kebijakan dari sekolah. Misalnya di Labschool UPI sebesar 75.000/bulan, di SMK Bina Sarana Cendekia sebesar 35.000. Namun ada pula beberapa sekolah yang menerapkan sistem penggajian berdasarkan UMR, biasanya sekolah ini merupakan sekolah swasta yang bonafit.

7.2.2.2 Kompensasi non-tunai

Bentuk kompensasi benefit non-tunai yang disediakan pemerintah untuk guru yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) menawarkan kompensasi perjalanan keluar negeri bagi guru-guru yang berhasil memperoleh nilai sempurna (100) pada uji kompetensi guru (UKG) 2015. Beberapa negara yang bisa dipilih antara lain Belanda, Swiss, Jerman, Jepang, Korea dan Australia. Insentif non tunai ini ditawarkan sebagai kompensasi bagi guru-guru yang memang memiliki kompetensi bagus.

7.2.3 Kompensasi dan Benefit Tenaga Kependidikan

Tunjangan umum untuk PNS diatur dalam peraturan presiden republik indonesia nomor 12 tahun 2006 tentang tunjangan umum bagi pegawai negeri sipil

1. Tunjangan Umum

Tunjangan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas Pegawai Negeri Sipil, khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil yang tidak menerima tunjangan jabatan struktural, tunjangan jabatan fungsional, atau yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan. Berikut besaran tunjangan umum bagi PNS:

Tabel 7.3 Tunjangan Umum Bagi Pegawai Negeri Sipil

No	Golongan	Besarnya Tunjangan
1	IV	Rp. 190.000,00
2	III	Rp. 185.000,00
3	II	Rp. 180.000,00
4	I	Rp. 175.000,00

2. Tunjangan Jabatan Struktural

Tunjangan jabatan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dan ditugaskan secara penuh dalam jabatan struktural sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tabel 7.4 Tunjangan Jabatan Struktural

TUNJANGAN JABATAN STRUKTURAL		
No	ESELON	BESAR TUNJANGAN
1	I A	Rp 5.500.000,00
2	I B	Rp 4.375.000,00
3	II A	Rp 3.250.000,00
4	II B	Rp 2.025.000,00
5	III A	Rp 1.260.000,00
6	III B	Rp 980.000,00
7	IV A	Rp 540.000,00
8	IV B	Rp 490.000,00
9	V A	Rp 360.000,00

3. Tunjangan yang dipersamakan dengan tunjangan jabatan

Tunjangan Tenaga Kependidikan, Tunjangan Jabatan Anggota dan Sekretaris Pengganti Mahkamah Pelayaran, Tunjangan Jabatan Bagi Pejabat Tertentu yang Ditugaskan pada Badan Pemeriksa Keuangan, Tunjangan Hakim, Tunjangan Panitera, Tunjangan Jurusita dan Jurusita Pengganti, Tunjangan Pengamat Gunungapi bagi Pegawai Negeri Sipil Golongan I dan II, dan tunjangan jabatan lain yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan tertentu berdasarkan peraturan perundang-undangan.

7.2.4 Kompensasi dan Benefit di Negara Jepang

Boleh dikatakan profesi guru di Jepang adalah profesi yang bergengsi. Penghormatan kepada guru pun cukup tinggi. Setiap saya berkenalan dengan orang Jepang, dan menyebut pekerjaan saya di Indonesia sebagai guru SMA, mereka selalu terkagum-kagum sambil mengatakan: hebat...hebat....!! Padahal kalau di Indonesia tidak akan ada yang memuji.

Ok, mari kita telaah sistem penggajian guru di Jepang. Sebagai gambaran berapa besar gaji yang diterima oleh guru di Jepang, saya mengutip data dari link salary sedunia

Tabel 7.5 Salari Gaji di Jepang			
Grade	Teachers	Head-Teachers	Principal
	Yen (a month)	Yen (a month)	Yen(a month)
2	156,500	292,500	422,400
4	184,200	320,900	439,800
6	202,500	348,600	456,200
8	217,900	369,500	471,500
10	237,600	389,000	485,600
12	262,000	406,100	500,100
14	288,200	422,200	512,100
16	315,700	437,300	

18	342,700	451,000
20	362,900	463,800
22	381,400	474,100
24	397,600	482,200
26	411,200	488,400
28	422,400	
30	432,300	
32	441,300	
34	449,700	
36	455,900	

Dikutip dari buku *Education at a Glance*-nya OECD (Japan). Data tersebut adalah gaji guru SD dan SMP, sedangkan gaji guru SMA sedikit lebih tinggi. Grade menggambarkan periode kerja. Seorang guru muda akan memperoleh 156,500 yen per bulan, dengan kurs hari ini (setara dengan $156,500 \times \text{Rp}75.295 = \text{Rp } 11,783,667$). Jika dibandingkan dengan beasiswa dari Monbukagakusho (kementerian pendidikan Jepang) untuk mahasiswa asing sebesar 172,000 yen per bulan, yang dengan uang sebesar itu sebagian mahasiswa dapat menabung dan membeli rumah di Indonesia.

Rata-rata guru di Jepang mulai bekerja pada usia 22-23 tahun, setamat Universitas. Hasil survey MEXT (Kementerian Pendidikan Jepang) menunjukkan bahwa rata-rata guru di Jepang berumur 42 tahun, dengan kata lain mereka telah bekerja selama 20 tahun. Selama 20 tahun bekerja seorang guru sekolah publik akan memperoleh gaji sebesar 362,900 yen atau setara dengan Rp 27,324,555 per bulan. Selain mendapatkan gaji bulanan, para guru juga memperoleh extra salary (adjustment allowance) sebesar 4% gaji bulanan, dan juga akan mendapatkan bonus 2 kali dalam setahun yaitu bulan Juni dan Desember sebesar 4.65% gaji bulanan. Sehingga guru yang bekerja selama 20 tahun akan menerima total

penghasilan per bulan sebesar 362,900 plus $(362,900 \times 4\%) = 377,416$ yen. Dan akan menerima gaji per tahun sebesar $362,900 \times 12$ plus $(362,900 \times 4\% \times 12)$ plus $(363,900 \times 4.65\% \times 2) = 4,562,741.7$ yen. Kalau dibuat ke rupiah, ya silahkan hitung sendiri.

Gaji guru di sekolah negeri dibayar oleh pemerintahan di tingkat prefecture (provinsi) sebesar 50% dan pemerintah pusat 50%. Prosentasi ini bisa berubah jika kondisi prefektur tidak begitu kaya. Selain gaji, bonus dan extra gaji seperti di atas, terdapat pula beberapa tambahan gaji yang tidak berlaku nasional, misalnya : regional allowance, supporting family allowance, commuting allowance, head teacher allowance and head teacher instructor allowance, club activities instructor allowance. Dengan gaji sebesar itu tidak ada guru yang melakukan kerja sambilan, sebab penghasilan bulanannya sudah sangat mencukupi. Selain menerima penghargaan secara ekonomi dengan sangat baik, para guru di Jepang juga memiliki posisi terhormat di masyarakat.

7.2.5 Perbandingan gaji Indonesia dengan Negara ASEAN lainnya

Singapura

Perlu Anda ketahui bahwa gaji guru di Singapura itu mencapai 1.350 SGD per bulan atau setara dengan Rp 13.084.466. Itu adalah gaji minimumnya dan untuk gaji rata-ratanya di negara Singapura bisa mencapai 5.958 SGD per bulan atau Rp 57.763.763. Kabarnya gaji guru di Singapura ini mengalahkan gaji guru di Amerika Serikat dan juga Korea Selatan.

Brunei Darussalam

Seorang guru di negara Brunei Darussalam sangat dihargai dan buktinya gaji guru di negara ini bisa mencapai 1.000 BND perbulan atau setara dengan Rp 9.695.150. Itu untuk gaji guru paling kecil saja, sedangkan rata-ratanya gaji guru di Brunei Darussalam bisa mencapai 2.500 BND per bulan atau Rp 24.237.875.

Malaysia

Di Malaysia juga profesi guru sangat dihormati dan diperhatikan kesejahteraannya oleh Pemerintah. Gaji minimum guru di negara Malaysia mencapai 1.200 RM per bulan atau Rp 3.860.220. Sedangkan gaji rata-rata guru di Malaysia bisa mencapai 6.982 RM per bulan atau Rp 22.460.047 per bulan.

Thailand

Selanjutnya Thailand, berapa gaji guru di negara Thailand? Di negara inipun sama dengan negara-negara ASEAN lainnya yaitu sangat menghormati jasa guru. Di Thailand guru digaji dengan nilai tidak kalah menarik dengan tiga negara diatas, gaji minimum 21.950 THB perbulan atau Rp 8.402.241 dan gaji rata-rata guru di Thailand bisa mencapai sekitar Rp 31.988 THB per bulan atau setara dengan Rp 12.244.687.

Filipina

Bagaimana dengan negara Filipina? Gaji guru paling kecil di Filipina hanya sekitar 8.000 PHP per bulan atau sekitar Rp 2.328.920. Sedangkan untuk gaji rata-ratanya guru di Filipina dibayar sekitar 35.671 PHP per bulan atau sekitar Rp 10.384.363.

Dengan melihat 5 negara ASEAN diatas ternyata gaji guru PNS di Indonesia sangatlah kecil. Betapa jauhnya gaji guru jika dibanding dengan negara Malaysia bahkan sangat jauh dengan negara Singapura. Meskipun guru Indonesia golongan IV dan sudah Sertifikasi, jika dibanding dengan gaji guru di negara lain masih sangat jauh. Mungkin sangat mendekati jika dibanding dengan negara Filipina.

7.2.7 Perbandingan Gaji Guru dengan Negara Lain

Laporan survei yang dibuat oleh Varkey Gems Foundation memaparkan gaji guru di seluruh dunia. berupa gaji rata-rata guru, yang

sudah dikonversi ke dolar Amerika Serikat (AS). Laporan tersebut menunjukkan bahwa negara tetangga Singapura memberikan gaji terbesar ke guru-guru mereka.

Tabel 7.6 Gaji Guru di Negara Lain

NEGARA	Gaji Per Tahun
Swiss	USD 68.820 (setara Rp 837.000.000)
Belanda	US\$ 57.870 (setara Rp 704,625,120.00)
Jerman	US\$ 53.730 (setara Rp 654,216,480.00)
Belgia	US\$ 51.470 (setara Rp 626,698,720.00)
Irlandia	US\$ 47.300 (setara Rp 575,924,800.00)
Jepang	US\$ 45.930 (setara Rp 559,243,680.00)
Singapura	USD 45.755 (setara Rp 512.089.960)
Amerika sebesar	USD 44.917 (setara Rp 502.711.064)
Australia	US\$ 44.000 (setara Rp 535,744,000.00)
Korea Selatan	USD 43.874 (setara Rp 491.037.808)
Indonesia	USD 2.830 (setara Rp 34.400.000)

Dalam surveinya, Varkey mengungkapkan jika Singapura menggaji gurunya sebesar USD45.755 per tahun (setara Rp512.089.960). Posisi Singapura mengalahkan Amerika sebesar USD44.917 (setara Rp502.711.064), serta Korea Selatan USD43.874 (setara Rp491.037.808). Sementara itu gaji pendidik di Negeri Jiran Malaysia menurut Atase Pendidikan Kedutaan Besar Malaysia Dato' Paduka Junaidy Abu Bakar gaji guru mula di Malaysia berjumlah 1.405 RM ditambah tunjangan rutin 340 RM. Totalnya sekitar Rp 4.941.222,33. Itu adalah angka untuk tahun 2010, tetapi ternyata tidak terlalu jauh dengan gaji guru PNS di RI.

Tapi jangan salah. Gaji tersebut hanya untuk guru muda yang berada di grade DGA 29. Di tahap akhir grade ini, gajinya bisa mencapai Rp 10.682.685,36. Jika guru juga naik golongan atau grade, gajinya pun akan naik hampir Rp 2 juta. Dalam kelompok guru lulusan D-3, ada tiga tingkatan, yaitu grade DGA 29, grade DGA 32 dan grade DGA 34. Ketika

guru naik pangkat di akhir grade 34, gajiinya bisa mencapai hampir Rp 12 juta. Itu baru guru lulusan D-III. Beda lagi dengan para guru dan dosen lulusan S-1 dan S-2. Dalam lima grade, rentang gajinya dari 1.695 RM plus 550 RM atau sekitar Rp 6.343.799,17 hingga 8.860 RM plus 2.200 RM dengan total hampir Rp 39 juta.

Selain gaji pokok ini, mereka juga berhak memperoleh tunjangan-tunjangan lain, seperti tunjangan perumahan sebesar 180 RM, laptop gratis, dan pinjaman mobil. Para guru dan dosen juga memperoleh insentif khusus jika mengajar mata pelajaran seperti Bahasa Inggris atau mengajar pelajar cacat.

Akiba, chiu, Shimizu, & Liang (2009) dalam jurnalnya juga membandingkan kompensasi guru dan tunjangan di beberapa negara maju. Berikut tabel perbandingannya

Tabel 7.7 Gaji Guru di Negara Maju

Table 1

Teacher salary change from 2003 to 2006 in lower secondary and upper secondary schools (30 countries).

Country	Teacher salary in lower secondary schools						Teacher salary in upper secondary schools					
	New teachers			Teachers with 15 years of experience			New teachers			Teachers with 15 years of experience		
	2003	2006	Difference	2003	2006	Difference	2003	2006	Difference	2003	2006	Difference
Australia	28,865	31,346	2481	42,078	43,289	1211	28,865	31,346	2481	42,078	43,289	1211
Austria	25,439	28,860	3421	34,666	39,424	4758	25,776	29,186	3410	35,670	40,404	4734
Belgium (Fl.)	27,070	29,029	1959	37,913	40,557	2644	33,588	35,960	2372	48,485	51,799	3314
Belgium (Fr.)	25,995	27,551	1556	36,690	38,813	2123	32,395	34,290	1895	47,193	49,874	2681
Chile	11,709	10,922	-787	13,671	12,976	-695	11,709	10,922	-787	14,306	13,579	-727
Czech Rep.	13,808	18,591	4783	18,265	24,340	6075	16,817	18,824	2007	20,259	24,685	4426
Denmark	32,939	35,368	2429	37,076	39,898	2822	32,331	35,287	2956	45,425	49,634	4209
England	28,608	29,460	852	41,807	43,058	1251	28,608	29,460	852	41,807	43,058	1251
Finland	30,336	30,793	457	36,444	38,269	1825	34,374	30,962	-3412	42,139	42,440	301
France	25,564	25,798	234	33,540	33,846	306	26,035	26,045	10	34,010	34,095	85
Germany	39,650	41,787	2137	48,804	51,435	2631	42,881	45,193	2312	52,570	55,404	2834
Greece	22,990	26,262	3272	28,006	32,030	4024	22,990	26,262	3272	28,006	32,030	4024
Hungary	11,701	11,788	87	14,923	14,976	53	13,286	13,114	-172	18,463	17,921	-542
Iceland	18,742	24,951	6209	21,692	28,097	6405	24,159	27,863	3704	29,641	34,127	4486
Ireland	25,295	29,370	4075	40,514	48,653	8139	25,295	29,370	4075	40,514	48,653	8139
Israel	12,331	13,257	926	15,128	15,311	183	12,331	13,257	926	15,128	15,311	183
Italy	25,602	26,084	482	31,304	31,890	586	25,602	26,084	482	32,186	32,781	595
Japan	24,514	26,256	1742	45,515	49,097	3582	24,514	26,256	1742	45,543	49,097	3554
Korea	27,092	30,405	3313	46,518	52,543	6025	27,092	30,405	3313	46,518	52,543	6025
Luxembourg	64,416	72,466	8050	80,520	90,582	10,062	64,416	72,466	8050	80,520	90,582	10,062
Mexico	16,268	17,736	1468	21,242	23,161	1919						
Netherlands	31,188	33,685	2497	43,054	46,417	3363	31,492	34,017	2525	57,647	62,073	4426
New Zealand	18,132	18,920	788	35,078	36,602	1524	18,132	18,920	788	35,078	36,602	1524
Norway	29,719	31,256	1537	35,541	34,917	-624	29,719	33,453	3734	35,541	37,626	2085
Portugal	20,150	20,072	-78	33,815	32,866	-949	20,150	20,072	-78	33,815	32,866	-949
Scotland	27,223	29,498	2275	43,363	47,050	3687	27,223	29,498	2275	43,363	47,050	3687
Spain	33,702	37,153	3451	39,019	43,171	4152	34,614	37,957	3343	40,231	44,146	3915
Sweden	25,278	26,739	1461	29,617	31,565	1948	26,278	28,369	2091	30,934	34,086	3152
Switzerland	44,563	46,550	1987	58,520	59,781	1261	52,572	54,042	1470	67,355	70,346	2991
United States	30,352	33,546	3194	43,999	42,775	-1224	30,471	33,695	3224	44,120	42,727	-1393
Mean	26,641	28,850	2209	36,277	38,913	2636	28,404	30,434	2030	39,605	42,373	2768

Sumber: (Akiba, Chiu, Shimizu, & Liang, 2012)

Jika di lihat memang gaji guru PNS di Indonesia masih cukup untuk hidup dengan layak, meskipun jika dibandingkan dengan gaji guru di negara tetangga masih jauh lebih kecil terutama untuk gaji para guru honorer. Namun, kita juga tidak dapat menyalahkan pemerintah atas kecilnya kompensasi untuk gaji guru sebab salah satu faktor yang mempengaruhi gaji guru adalah tingkat GDP dan GNP. Sementara tingkat GDP dan GNP Indonesia tidak sebesar negara-negara maju seperti Jepang,

Amerika Serikat dan negara Eropa lainnya. Sehingga pemerintah harus benar-benar memanage dengan baik alokasi dana untuk penggajian guru.

7.3 Penutup

Setiap perusahaan pasti menginginkan kegiatan usahanya bertahan bahkan mengalami kemajuan. Sehingga banyak strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat terus bersaing secara berkelanjutan salah satunya adalah dengan memberikan paket kompensasi dan benefit kepada karyawan. Kompensasi adalah imbalan atau hadiah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah bekerja di perusahaan selama periode tertentu baik berupa paket finansial maupun non finansial. Paket finansial dapat berupa gaji atau upah, komisi, insentif, bonus dan segala sesuatu yang berupa materi, sedangkan paket non-finansial adalah imbalan yang diberikan tidak berupa materi salah satunya adalah benefit. Benefit sering juga dikenal dengan tunjangan. Dengan adanya kompensasi dan benefit perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja dan loyalitasnya terhadap pekerjaan.

Kompensasi tidak hanya diberikan oleh perusahaan saja, jika kita kaitkan dengan dunia pendidikan maka kompensasi dan benefit untuk guru baik PNS maupun non-PNS juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah dan Undang-Undang. Pemerintah mulai dari pusat dan daerah telah mengatur sedemikian rupa kompensasi dan benefit seperti gaji, insentif, tunjangan, bahkan sampai kepada pengaturan tentang cuti dan fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada guru. Namun sayangnya masih banyak guru-guru yang belum merasakan manfaat tersebut khususnya guru non-PNS yang berada di daerah terpencil.

Terlebih lagi jika kita bandingkan apa yang diterima oleh guru PNS di Negara kita dengan Negara lain pendapatan guru di Indonesia berada di peringkat yang sangat rendah. Untuk di Negara ASEAN saja pendapatan Indonesia beerada di peringkat ke-enam, masih di bawah pendapatan guru di Vietnam yang merdeka jauh setelah kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Akiba, M., Chiu, Y., Shimizu, K., & Liang, G. (2012). Teacher salary and national achievement: A cross-national analysis of 30 countries. *International Journal of Educational Research*, 53, 171–181. <http://doi.org/10.1016/j.ijer.2012.03.007>
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamental of Human Resource Management*.
- Handoko, T. Hani (1995), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*.
- Pemikiran, J., & Pendidikan, A. (2007). *Kompensasi Pendidikan*, 12(1), 1–9.
- Sastradipura, Komarrudin. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Kappa-Sigma
- Smith, B. J., Boroski, J. W., & Davis, G. E. (1992). Human resource planning. *Human Resource Management*, 31(1-2), 81–93. <http://doi.org/10.1002/hrm.3930310107>
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human Resource Management, linking strategy to practice*.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource management Linking Strategy to Practice*.
- Yuniarsih, Tjutju & Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*.
- Website dan Sumber lainnya:
- Edukun. (2010). Gaji guru di Jepang. [Online] Tersedia: <http://edukun.blogspot.co.id/2010/04/gaji-guru-di-jepang.html> diakses pada tanggal 02/11/2016

Dapodik (2014). Berapa Besar Tunjangan Profesi Guru?. [Online] Tersedia: <http://datadapodik.com/info-236-berapa-besar-tunjangan-profesi-guru.html> diakses pada tanggal 6 November 2016

Sahabat Guru. (2007) . PERATURAN MENTERI TENTANG SERTIFIKASI BAGI GURU. [Online] Tersedia: <https://sahabatguru.wordpress.com/2007/07/10/peraturan-menteri-tentang-sertifikasi-bagi-guru/> diakses pada tanggal 6 November 2016

SIMPATIKA KEMENAG. (2016). Besaran Tunjangan dan Sumber Dana Tunjangan Profesi Guru. [Online] Tersedia: <http://simpatikakemenag.blogspot.com/2016/04/besaran-tunjangan-dan-sumber-dana.html> diakses pada tanggal 6 November 2016

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi Dan Tambahan Penghasilan Bagi Guru Pegawai Negeri Sipil Daerah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 24 tahun 1976

UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen

BAB VIII

PENGEMBANGAN KARIR DAN DEKRUITMENT

8.1 Tinjauan Pustaka

8.1.1 Konsep Pengembangan Karir

Sebuah karir dapat didefinisikan sebagai pola atau urutan peran kerja individu. Karir memiliki banyak arti. Dalam penggunaan populer itu bisa berarti kemajuan (bergerak naik dalam karirnya), profesi (memilih karir menjadi guru), atau stabilitas dari waktu ke waktu (karir di militer) definisi karir sebagai "pola pengalaman yang berhubungan dengan perjalanan pekerjaan hidup seseorang. King (2003) menunjukkan bahwa 'karir baru' dapat tercermin dalam harapan masyarakat ketimbang pasar tenaga kerja yang pengalaman. Berdasarkan definisi ini, jelas bahwa kita semua memiliki atau akan memiliki karir. Oleh karena itu, pekerjaan, dibayar atau tidak dibayar dapat merupakan karir. Selain pekerjaan formal, karir dapat mencakup sekolah, rumah tangga, atau pekerjaan sukarela. Selanjutnya, kesuksesan karir didefinisikan tidak hanya obyektif, dalam hal promosi, tetapi juga subyektif, dalam hal kepuasan.

Studi tentang karir mengambil orientasi yang berbeda, tergantung pada apakah itu dilihat dari perspektif organisasi atau individu. Dari sudut pandang organisasi atau HRM, pengembangan karir melibatkan jalur karir dan mengembangkan karir. HRM berusaha untuk mengarahkan informasi dan memantau kemajuan kelompok khusus karyawan, dan untuk memastikan bahwa kemampuan profesional, manajerial, dan bakat akan tersedia untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pengembangan karir dari perspektif organisasi juga disebut rencana karir. Sebaliknya, pengembangan karir individu, atau perencanaan karir, berfokus pada membantu individu untuk mengidentifikasi tujuan utama dan bagaimana mencapainya. Jadi, pengembangan karir organisasi terlihat pada individu untuk mengisi kebutuhan organisasi, pengembangan karir individu dengan

masing-masing karir pekerjaan pribadi dari individu dan masalah gaya hidup lainnya. Misalnya, karyawan dibantu untuk lebih memahami kebutuhan dan aspirasi melalui analisis perencanaan hidup, dan konseling, bahkan mungkin memutuskan untuk meninggalkan organisasi jika itu menjadi jelas bahwa karir dapat dicapai di luar organisasi. Karir individu dan organisasi memiliki nilai. Namun, karena fokus utama dari HRM adalah kepentingan organisasi di karir. Pengembangan karir melihat efektivitas dalam jangka panjang dan keberhasilan organisasi.

Guru sebagai sumber daya manusia perlu mendapatkan kepuasan diri dalam bekerja sehingga dapat memperoleh prestasi yang baik dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, biasanya seorang guru akan diberi kesempatan untuk mengembangkan karir guna memberikan motivasi kepada guru agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang tenaga pendidik. Pengembangan karir guru dapat dilakukan oleh diri sendiri (intern) dan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah (ekstern). Handoko menjelaskan bahwa: “pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang untuk mencapai suatu rencana karir”. Pengembangan karir itu sendiri salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah.

Menurut jenisnya pengembangan karir terbagi 2 bagian yakni: Pertama, karir struktural yang berhubungan dengan kedudukan di dalam struktur organisasi tempat ia bekerja (sekolah), misalnya jabatan sebagai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, kepala perpustakaan, laboratorium dan lain-lain. Kedua, karir fungsional, yang berhubungan dengan tingkatan/ pencapaian formal seorang guru dalam profesi, seperti guru pratama, guru madya, guru dewasa dan guru Pembina. Di samping itu, pemerintah juga telah mengeluarkan suatu kebijakan terkait dengan promosi kenaikan pangkat/jabatan guru dengan prestasi kerja yang telah dilaksanakan dalam melaksanakan tupoksinya, yang meliputi: (1) Pendidikan; (2) Proses Pembelajaran; (3) Pengembangan Profesi; dan (4)

Penunjang dan pengabdian masyarakat. Kebijakan Pemerintah tersebut diatur dalam Keputusan MenPAN Nomor 84 tahun 1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud dan Kepala BAKN Nomor 0443/P/1993, Nomor 25 tahun 1993 tentang Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Kebijakan tersebut pada dasarnya bertujuan untuk membina karir kepangkatan dan profesionalisme guru. Penggunaan angka kredit sebagai salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat dalam jabatan guru, bertujuan memberikan penghargaan secara lebih adil dan lebih profesional sebagai bentuk pengakuan profesi guru. Angka kredit pada hakekatnya merupakan simbol/lambang penilaian kualitas, dengan demikian seharusnya seorang guru dengan jabatan/pangkat lebih tinggi memiliki kualitas profesional yang lebih baik dibanding guru dengan jabatan/pangkat dibawahnya.

Akan tetapi, dalam kenyataannya di lapangan menunjukkan bahwa kenaikan jabatan/pangkat dengan angka kredit belum/tidak sesuai dengan tujuan. Banyak guru dengan pangkat tinggi ternyata kualitas profesionalismenya tidak berbeda bahkan lebih rendah dengan jabatan/pangkat guru dibawahnya. Hal ini dapat terjadi karena:

1. Kebijakan Kepala Sekolah yang terlalu longgar dalam promosi kenaikan pangkat, tanpa memperhatikan kinerja sesuai kriteria yang berlaku.
2. Sampai Golongan IV/a, untuk promosi kenaikan pangkat/jabatan, guru belum melaksanakan tupoksinya secara penuh, baru 3 tupoksi yang dilaksanakan, yaitu pendidikan, proses pembelajaran, penunjang dan pengabdian pada masyarakat.

Tupoksi paling utama yang menunjang peningkatan profesionalisme guru yaitu pengembangan profesi, belum merupakan persyaratan wajib, akibatnya jabatan/pangkat tidak dapat dijadikan patokan untuk membedakan guru yang berprestasi, kurang atau tidak berprestasi, guru tidak terlatih melaksanakan pengembangan profesi. Karena tidak terlatih banyak guru yang kurang atau tidak mampu melaksanakan pengembangan profesi, seperti dalam hal penulisan karya tulis ilmiah, menemukan

teknologi tepat guna, membuat alat peraga, menciptakan karya seni, serta mengikuti kegiatan pengembangan dan pengujian kurikulum. Sementara itu pembinaan guru yang selama ini dilakukan barulah sebatas penataran dan sejenisnya yang itu dilakukan tanpa perencanaan yang matang, karena tidak didasarkan atas hasil evaluasi, supervisi dan diagnostic kinerja guru. Bahkan penataran yang dilakukan seolah-olah hanya untuk menghabiskan anggaran saja. Sedangkan supervisi yang dilakukan pengawas pendidikan terhadap guru hanya merupakan alat legitimasi jabatan saja, karena hanya dilakukan pada saat guru akan mengajukan DUPAK (daftar usulan penilaian angka kredit).

Di sisi lain kepala sekolah yang seharusnya merupakan atasan langsung para guru tidak bisa optimal melayani upaya-upaya peningkatan profesionalitas dan karir para guru dengan alasan kesibukan aspek-aspek pendidikan dan pengajaran lainnya di sekolah. Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah kadang-kadang hanya dilakukan secara massal, misalnya pada saat rapat dinas. Padahal sudah sewajarnya jika ada guru yang bermasalah langsung diberikan pembinaan segera, sehingga permasalahannya tidak berlarut-larut dan mengimbas pada guru yang lain. Upaya-upaya pembinaan dan pengembangan profesi guru secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru belum mencapai hasil maksimal meskipun sudah ada Keputusan MenPAN nomor 84/1993 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya dimana guru dituntut untuk melakukan upaya-upaya pengembangan profesi dalam bentuk menyusun karya tulis ilmiah sebagai salah satu syarat untuk mengajukan usul kenaikan pangkat. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya pun belum efektif dilaksanakan sehingga belum maksimal dalam mendorong motivasi guru melakukan usaha-usaha pengembangan profesi tersebut.

8.1.2 Tahapan Pengembangan Karir

Pengembangan karir seseorang dalam konteks karyawan di sebuah organisasi atau institusi adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 5 tahapan, yaitu:

1. Eksploration, masa eksplorasi berakhir bagi kebanyakan seperti membuat transisi dari program pendidikan formal untuk bekerja. Tahap ini memiliki relevansi untuk organisasi karena terjadi sebelum kerja. Hal ini, tentu saja, tidak relevan. Selama masa eksplorasi mengembangkan banyak harapan tentang karir. Strategi eksplorasi karir yang sukses melibatkan banyak bidang potensial untuk melihat apa yang disukai atau tidak suka. Magang dan program pendidikan koperasi adalah alat eksplorasi yang sangat baik untuk membantu melihat rekan kerja masa depan. Beberapa magang yang sukses dilakukan akan memberikan tawaran pekerjaan. Pada tahap eksplorasi, membentuk sikap terhadap pekerjaan dan pola hubungan sosial yang dominan (easygoing, mendominasi, acuh tak acuh, menyenangkan, menjengkelkan). Oleh karena itu, eksplorasi adalah persiapan penting dan perlu untuk bekerja.
2. Establishment, periode pembentukan dimulai dengan mencari pekerjaan dan termasuk menerima pekerjaan pertama. Menemukan pekerjaan yang tepat membutuhkan waktu. Eksplorasi karir menyeluruh membantu membuat bagian dari pembentukan langkah mudah. Masalah kedua dari tahap pembentukan, ditandai dengan membuat kesalahan, belajar dari kesalahan-kesalahan, dan dengan asumsi tanggung jawab meningkat. Individu dalam tahap ini belum mencapai puncak produktivitas, meskipun jarang menerima tugas kerja yang membawa kekuatan besar atau status yang tinggi.

3. Mid Career, individu terus melakukan perbaikan pada kinerja, tingkat off. Oleh karena itu, meskipun produktif di tempat kerja merupakan tantangan utama dari tahap karir untuk eksplorasi. Misalnya, seorang pekerja yang ingin menjadi wakil direktur HRM pada saat berumur 35 tahun dan pada umur 40 tahun mungkin ingin menjadi CEO, jika ia telah mencapai tujuan sebelumnya. Pertumbuhan yang berkelanjutan dan kinerja tinggi bukan satu-satunya hasil yang sukses pada tahap ini. Pemeliharaan, atau berpegangan pada apa miliki, adalah hasil lain yang mungkin dari tahap pertengahan karir.
4. Late Career, tahap pertengahan karir sering mengalami tahap akhir karir sebagai waktu yang menyenangkan untuk bersantai sedikit seperti pensiun. Nilai terhadap organisasi biasanya terletak dalam penilaian karyawan dibangun selama bertahun-tahun dan melalui pengalaman bervariasi. Karyawan yang menurun di pertengahan karir mungkin takut untuk pekerjaannya. Ini adalah saat ketika individu menyadari bahwa telah menurun mobilitas kerja.. Kehidupan di luar pekerjaan cenderung membawa kepentingan yang jauh lebih besar, setelah diarahkan untuk bekerja.
5. Decline (Late Stage), penurunan atau tahap akhir dalam karir seseorang hampir semua orang mengalaminya, tapi ironisnya mungkin yang paling sulit pada mereka yang telah memiliki keberhasilan lanjutan di tahap-tahap awal. Setelah beberapa tahun prestasi terus meningkat dan tingkat kinerja yang tinggi, waktunya telah tiba untuk pensiun. Bagi yang telah mengalami penurunan kinerja selama bertahun-tahun, mungkin ini menyenangkan. Mereka yang memiliki dana yang cukup untuk mempertahankan gaya hidup di masa pensiun lebih mungkin untuk terlibat dalam kegiatan yang diinginkan. Bagi yang kurang aman secara finansial mungkin tidak dapat pensiun ketika mereka ingin, atau menemukan bahwa mereka harus mencari pekerjaan yang menguntungkan dalam beberapa kapasitas untuk menambah penghasilan pensiun mereka.

8.1.3 Pengembangan Karir: Nilai untuk Organisasi

Dengan asumsi bahwa organisasi sudah menyediakan program pengembangan karyawan yang luas dan harus perlu mempertimbangkan program pengembangan karir juga. Fokus karir untuk jangka panjang tentunya harus meningkatkan efektivitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Beberapa hasil positif dapat diperoleh dari program pengembangan karir:

1. Upaya pengembangan karir konsisten dengan perpanjangan dari perencanaan strategis dan kerja. Perubahan kebutuhan staf dalam jangka menengah dan panjang harus diidentifikasi ketika perusahaan menetapkan tujuan dan sasaran jangka panjang. Karyawan untuk membantu menyelaraskan kebutuhan dengan orang-orang dari organisasi akan meningkatkan kemungkinan bahwa orang yang tepat akan tersedia untuk memenuhi perubahan kebutuhan staf organisasi.
2. Kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Pengembangan karir tampaknya menjadi hal terpenting karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan perencanaan kehidupan pribadi.
3. Undang-undang kesetaraan kesempatan kerja dan program tindakan afirmatif telah menuntut bahwa kelompok-kelompok minoritas dan perempuan menerima kesempatan untuk pertumbuhan dan pembangunan yang akan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Gerakan ketenagakerjaan yang adil sebagai untuk program pengembangan karir yang ditargetkan untuk kelompok-kelompok ini. (Lilly, 2009), tantangan karir organisasi yang lebih besar. Upaya pengembangan karir organisasi dengan kelompok-kelompok ini ketika berkuasa lalu diskriminasi.
4. Meskipun tenaga kerja tingkat pendidikannya telah meningkat. Namun, sebagai upaya peningkatan di dalam organisasi 'stagnasi ekonomi untuk mengurangi biaya, juga mengurangi peluang.

Konseling karir dapat menghasilkan realistis, daripada mengangkat, harapan karyawan.

5. Tenaga kerja dalam beberapa tahun berikutnya akan terus mencerminkan kombinasi lebih bervariasi dari ras, kebangsaan, jenis kelamin, dan nilai-nilai dalam organisasi. Pengembangan karir organisasi yang efektif menyediakan akses ke semua tingkat organisasi untuk lebih banyak pada karyawan. Peluang karir diperpanjang membuat keragaman budaya, realitas organisasi.
6. Jika karyawan berpikir organisasi yang mempekerjakan mereka peduli tentang jangka panjang kesejahteraan mereka, mereka cenderung untuk merespon dalam bentuk dengan memproyeksikan citra positif organisasi ke daerah lain dari kehidupan mereka (misalnya, melalui kerja sukarela di masyarakat).

8.1.4 Pengembangan Karir: Nilai untuk Individu

Pengembangan karir yang efektif juga penting bagi individu. Definisi karir dan kesuksesan memperluas nilai dari program pengembangan karir individu. Kesuksesan karir mungkin tidak lagi diukur hanya dengan pendapatan karyawan atau tingkat hirarki dalam suatu organisasi. Keterampilan dan kemampuan seseorang untuk menghadapi tantangan, atau memiliki tanggung jawab yang lebih besar dan meningkatkan profesi yang dipilih seseorang. pekerja kontemporer, mencari lebih dari gaji dan keamanan dari pekerjaan mereka, ingin pengembangan karir intrinsik, atau "penghasilan psikis," juga. Karir baik eksternal maupun internal. Karir eksternal melibatkan sifat atau kualitas dari suatu pekerjaan atau organisasi. misalnya, memikirkan karir di bidang bisnis sebagai urutan seseorang dari pekerjaan atau posisi: gelar sarjana di bidang bisnis. Karir eksternal juga dapat ditandai dengan urutan karir dalam organisasi tertentu (perekrutan pekerja, manajer, direktur HRM, wakil direktu HRM). Karir individu meliputi berbagai aspek individu: akumulasi simbol eksternal dari keberhasilan atau kemajuan (kantor yang lebih besar dengan setiap

promosi); definisi jenis pekerjaan (yaitu, memilih karir menjadi dokter; komitmen jangka panjang untuk bidang pekerjaan tertentu (seperti karir seorang prajurit atau guru); serangkaian posisi yang berhubungan dengan pekerjaan; dan sikap dan behaviors yang berhubungan dengan pekerjaan.

8.1.5 Faktor-faktor Pengembangan Karir

Sutrisno (2013) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sejawat dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin pendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang pendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja.

5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataanya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

8.1.6 Langkah-langkah Pengembangan Karir

Mengelola karir seperti seorang pengusaha mengelola bisnis kecil. Karir yang sukses mengharuskan seseorang untuk mempertahankan fleksibilitas dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang up to date.

1. Kenali diri, mengetahui kekuatan dan kelemahan, bakat yang dimiliki, perencanaan karir pribadi dimulai dengan menjadi jujur pada diri sendiri.
2. Mengelola reputasi, membiarkan orang lain baik di dalam dan di luar organisasi saat ini tahu tentang prestasi yang dimiliki.
3. Membangun dan memelihara jaringan, dalam dunia mobilitas tinggi, bergabung dengan asosiasi profesional nasional dan lokal, menghadiri konferensi, dan jaringan di pertemuan sosial. Sebagai mahasiswa, mungkin ingin berpartisipasi dalam magang. Organisasi sering ingin individu yang memiliki pengalaman dan yang menunjukkan beberapa inisiatif. Salah satu cara untuk menunjukkan atribut ini adalah melalui magang. Banyak universitas saat ini tidak hanya menawarkan magang sebagai bagian dari kurikulum mereka, mereka membutuhkan beberapa jenis pengalaman kerja untuk memenuhi prasyarat gelar

mereka. Magang menawarkan Anda kesempatan untuk melihat apa pekerjaan ini benar-benar disukai, untuk lebih memahami budaya organisasi, dan untuk melihat apakah cocok ke dalam organisasi. Dan meskipun tidak ada jaminan yang diberikan, banyak organisasi menggunakan magang sebagai sarana untuk mengembangkan pelamar pekerjaan

4. Mengembangkan keterampilan khusus dan kemampuan dalam permintaan yang tinggi. Hindari belajar keterampilan hanya untuk satu organisasi.
5. Seimbangkan spesialis dan kompetensi secara umum, dengan mengembangkan kompetensi umum yang memberikan fleksibilitas untuk bereaksi terhadap lingkungan kerja yang selalu berubah.
6. Dokumen prestasi, mencari pekerjaan dan tugas yang menyediakan peningkatan tantangan dan menawarkan bukti obyektif kompetensi.

8.1.7 Pilihan Karir dan Preferensi

Pilihan karir yang baik menghasilkan serangkaian posisi yang memberi kesempatan untuk kinerja yang baik, membuat seseorang ingin mempertahankan komitmen di lapangan pekerjaan, dan memberi kepuasan kerja yang tinggi. Sebuah karir yang baik, memungkinkan seseorang mengembangkan konsep diri yang positif. Jenis lingkungan kerja oleh Holland sebagai bantuan pencari kerja sesuai dengan kepribadian. Banyak preferensi tes kejuruan yang didasarkan pada tipologi Belanda;

1. Realistis Rugged, kuat, praktis, lebih suka berurusan dengan kegiatan ketimbang orang. Pekerjaan yang cocok adalah pertanian, alam, petualangan, militer, teknik.
2. Investigasi Ilmiah, tugas-berorientasi, lebih memilih masalah abstrak, lebih memilih untuk memikirkan masalah dan bukan untuk bertindak, tidak sangat oriented, menikmati ambiguitas. Pekerjaan yang sesuai ialah sains, matematika, ilmu kedokteran, layanan medis.

3. Artistik, ekspresi diri yang kreatif, tidak suka situasi yang sangat terstruktur, sensitif, emosional, independen, asli. Pekerjaan yang sesuai musik / drama, seni, menulis.
4. Sosial, prihatin dengan kesejahteraan orang lain, mengembangkan dan mengajar orang lain, baik dalam pengaturan grup, ekstrover, populer. Pekerjaan yang sesuai mengajar, dinas sosial, atletik, seni domestik, aktivitas keagamaan.
5. Enterprising, fasilitas yang baik dengan kata-kata, lebih memilih menjual atau terkemuka, energik, ekstrover, petualang, menikmati persuasi. Pekerjaan yang sesuai publik speaking, hukum / politik, merchandising, penjualan, manajemen bisnis.
6. Konvensional, memilih memerintahkan, kerja numerik, menikmati organisasi besar, stabil, diandalkan. Pekerjaan yang sesuai adalah direktur utama perusahaan.

8.1.8 Konsep Decruitment

Decruitment merupakan proses mengurangi surplus karyawan dalam angkatan kerja organisasi. Dekrutmen (pengurangan) adalah sebuah proses atau sejumlah teknik untuk mengurangi pemasokan tenaga kerja didalam organisasi. Menurut Ngadimin dan Wahyudin (2007) dekrutmen adalah melakukan tindakan pengurangan karyawan baik berupa pemberhentian, transfer kebawah, maupun pemecatan, dengan indikator adanya kegiatan pengurangan karyawan. Sedangkan dekrutmen adalah mengurangi angkatan kerja suatu organisasi. Opsi-opsi dekrutmen terdiri dari pemecatan, PHK, atrisi, transfer kebawah, pengurangan jam kerja, pensiun dini dan berbagi tugas. Istilah pemberhentian dan pensiun pegawai sering dimaknai memiliki arti sama, padahal sesungguhnya berbeda. Salah satu perbedaan dari keduanya adalah jika dalam pemberhentian, pegawai yang diberhentikan hanya diberi ganti rugi satu kali. Sementara itu, dalam pensiun, kepada pegawai yang pensiun diberi ganti rugi atau sering disebut dengan jaminan hari tua berulang kali (Manullang, 1972). Persamaan

secara umum dari kedua istilah tersebut adalah bahwa keduanya bermakna pemutusan hubungan kerja yang terjadi karena suatu sebab tertentu dan mendapatkan ganti rugi. Berikut beberapa pengertian pemberhentian menurut para pakar.

1. Dalam pembahasan tentang pemberhentian karyawan, Ranuprodjo dan Husnan (1982: 110) menyebutkan bahwa pemberhentian tidak lain adalah pemutusan hubungan kerja. Alasan yang biasa dikemukakan dalam pemberhentian adalah karena karyawan-karyawan tersebut dianggap tidak mampu lagi bekerja pada organisasi dengan baik. Namun, ada pula karena kondisi perusahaan yang memburuk.
2. Menurut Manullang (1972) pemberhentian pegawai adalah pemutusan hubungan kerja antara suatu badan usaha dengan seseorang atau beberapa orang pegawai karena suatu sebab tertentu.
3. Pemberhentian didefinisikan sebagai pemutusan hubungan kerja antara seorang atau beberapa orang pegawai dengan perusahaan yang timbul/terjadi karena perjanjian kerja mengakibatkan yang bersangkutan kehilangan statusnya sebagai pegawai (IG Wursanto, 1988:187).
4. Hasibuan mendefinisikan pemberhentian sebagai pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan, artinya keterikatan kerja karyawan terhadap suatu perusahaan berakhir.

Dari beberapa definisi di atas terdapat kata kunci yang sama, yaitu pemutusan hubungan kerja atau berhenti bekerja. Diketahui pula, bahwa istilah pemberhentian sebenarnya hanya lazim dipakai dalam konteks pegawai atau karyawan suatu perusahaan. Pemberhentian sebagai PNS adalah pemberhentian yang mengakibatkan yang bersangkutan kehilangan statusnya sebagai PNS (Pasal 1 PP Nomor 32 Tahun 1979). Pemberhentian dalam manajemen PNS tidak semata-mata pemutusan hubungan kerja, namun ada hal lain yang menyebabkan pegawai yang diberhentikan mendapatkan hak yang berbeda dari karyawan perusahaan. Dilihat dari

cara pemberhentian, ada dua macam pemberhentian PNS, yaitu pemberhentian dengan hormat dan tidak dengan hormat.

8.1.9 Opsi-opsi Decruitment

Menurut Robbins dan Coulter (2007) opsi-opsi decruitment terbagi menjadi 7, yaitu :

1. Pemecatan, pemberhentian permanen serta tidak sukarela.
2. PHK, pemberhentian temporer secara tidak sukarela, bisa dalam tempo beberapa hari atau bertahun-tahun.
3. Atrisi, tidak memenuhi lowongan kerja yang tercipta dari pengunduran diri secara sukarela atau pension biasa.
4. Transfer, memindahkan karyawan secara lateral atau ke bawah, biasanya tidak mengurangi biaya tetapi dapat mengurangi ketidakseimbangan permintaan dan penawaran di dalam organisasi.
5. Pengurangan jam kerja, mengurangi jumlah jam kerja karyawan per minggunya, berbagi tugas pekerjaan, atau melakukan pekerjaan secara beberapa waktu.
6. Pensiun dini, memberikan insentif kepada karyawan senior dan yang lebih tua untuk mengambil pension sebelum tanggal pensiun normal.
7. Berbagi tugas, karyawan berbagi satu posisi sesuai waktu

8.1.10 Decruitment di PT. Taspen (Persero)

1. Pemberhentian/PHK

Pemberhentian sinonim dengan separation, pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemberhentian karyawan dapat terjadi oleh berbagai sebab, misalnya:

- 1) Peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 2) Keinginan perusahaan
- 3) Pensiun
- 4) Kontrak kerja telah berakhir
- 5) Kesehatan karyawan
- 6) Meninggal dunia, dan
- 7) Perusahaan dilikuidasi

PHK dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003

Perselisihan atau disebut pula dengan sengketa atau dalam bahasa inggris disebut dengan conflict atau dispute merupakan suatu akibat yang terjadi dari hubungan antar manusia. Sebagai makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan manusia yang lain, maka merupakan suatu hal yang wajar jika dalam interaksi tersebut terjadi perbedaan paham yang mengakibatkan konflik antara satu dengan yang lainnya. Karena perselisihan merupakan suatu yang wajar, maka yang penting adalah bagaimana meminimalisir atau mencari penyelesaian konflik tersebut sehingga konflik yang terjadi tidak berkepanjangan dan tidak menimbulkan akibat-akibat negatif. Demikian halnya dalam bidang ketenagakerjaan, meskipun para pihak yang terlibat di dalamnya sudah diikat dengan perjanjian kerja namun terjadinya konflik tetap tidak bisa dihindari. Dalam Pasal 1 ayat (25) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan disebutkan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha. Pasal 150 Undang-undang No. 13 Tahun 2003 menyebutkan bahwa ketentuan mengenai pemutusan hubungan kerja dalam Undang-undang ini meliputi pemutusan hubungan kerja yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang atau perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun negara, maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Pengusaha, pekerja/buruh, serikat pekerja/serikat buruh, dan pemerintah harus mengupayakan agar pemutusan hubungan kerja tidak terjadi, apabila segala upaya yang dilakukan tidak membuahkan hasil maka maksud pemutusan hubungan kerja harus dimusyawarahkan oleh pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh

atau dengan pekerja apabila pekerja yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja. Permohonan penetapan pemutusan hubungan kerja diajukan secara tertulis kepada Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial disertai dengan alasan yang menjadi dasarnya. Permohonan ini dapat diterima oleh Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial apabila telah dirundingkan antara pihak pengusaha dan serikat pekerja atau pekerja. Serta penetapan atas permohonan pemutusan hubungan kerja hanya dapat diberikan oleh Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial jika perundingan maksud pemutusan hubungan kerja tidak menghasilkan kesepakatan. Dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003 terdapat 3 (tiga) jenis pemutusan hubungan kerja, yaitu: pemutusan hubungan kerja oleh pengusaha, pemutusan hubungan kerja oleh pekerja, dan pemutusan hubungan kerja yang putus demi hukum.

a. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengusaha

1) Pekerja Melakukan Kesalahan Berat

Pengusaha dapat memutus hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat dan kesalahan berat tersebut didukung dengan bukti sebagai berikut:

- a) Pekerja/buruh tertangkap tangan
- b) Ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan, atau
- c) Bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi. Pekerja/buruh yang diputus hubungan kerjanya berdasarkan alasan melakukan kesalahan berat dapat memperoleh uang penggantian hak sebagaimana diatur dalam Pasal 156 ayat.

2) Pekerja Melakukan Pelanggaran

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh yang melakukan pelanggaran ketentuan

yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Setelah pekerja yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga secara berturut-turut. Pekerja yang mengalami pemutusan hubungan kerja dengan alasan ini memperoleh uang pesangon sebesar satu kali ketentuan, uang penghargaan masa kerja sebesar satu kali ketentuan, dan uang penggantian hak sesuai Pasal 156 ayat (4).

3) Pekerja Mangkir

Jika pekerja/buruh mangkir bekerja paling sedikit dalam waktu lima hari kerja selama berturut-turut dan telah dipanggil secara patut oleh pengusaha sebanyak dua kali secara tertulis, tetapi dia tidak dapat memberikan keterangan tertulis dengan bukti yang sah, pengusaha dapat melakukan proses pemutusan hubungan kerja. Pekerja yang bersangkutan berhak menerima uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4) dan diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

4) Perubahan Status, Penggabungan, Peleburan, atau Perubahan Kepemilikan Perusahaan Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja, dalam hal akan muncul dua kondisi berikut:

5) Pekerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja, maka pekerja berhak atas uang pesangon sebesar satu kali ketentuan dan uang penggantian hak,

6) Pengusaha tidak menerima pekerja/buruh, maka pekerja berhak atas uang pesangon sebesar dua kali ketentuan, satu kali ketentuan uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak.

7) Perusahaan Tutup yang Disebabkan Mengalami Kerugian

Secara Terus Menerus selama Dua Tahun atau Keadaan Memaksa (Force Majeur). Pemutusan hubungan kerja dengan alasan ini pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar satu kali ketentuan, uang penghargaan masa kerja satu kali ketentuan, dan uang penggantian hak.

8) Pekerja Sakit/Cacat Akibat Kecelakaan Kerja

9) Pekerja mengalami sakit berkepanjangan, cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaan setelah melampaui batas dua belas bulan, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja dan pekerja tersebut berhak mendapatkan uang pesangon dua kali ketentuan, uang penghargaan masa kerja dua kali ketentuan, dan uang penggantian hak.

b. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pihak Pekerja

1) Pekerja Mengajukan Pengunduran Diri

Pekerja yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri memperoleh uang penggantian hak sesuai Pasal 156 ayat (4), pekerja yang tugas dan fungsinya tidak mewakili kepentingan pengusaha secara langsung, selain menerima uang penggantian hak sesuai Pasal 156 ayat (4) diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama. Pemutusan hubungan kerja dengan alasan ini tanpa penetapan LPPHI.

2) Pengusaha Melakukan Pelanggaran/Kejahatan Kepada Pekerja

Pemutusan hubungan kerja dengan alasan ini, pekerja berhak mendapat uang pesangon dua kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja satu kali ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

c. Hubungan Kerja yang Putus Demi Hukum

1) Pekerja Memasuki Masa Pensiun

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh yang telah memasuki masa pensiun. Jika pengusaha telah mengikutsertakan pekerja/buruh dalam program pensiun yang iurannya dibayar penuh oleh pengusaha, pekerja tidak berhak mendapatkan uang pesangon dan uang penghargaan masa kerja, tetapi tetap berhak atas uang penggantian hak sesuai dengan ketentuan Pasal 156 ayat (4).

2) Pekerja Meninggal Dunia

Dalam hal hubungan kerja berakhir karena pekerja/buruh meninggal dunia, kepada ahli warisnya diberikan sejumlah uang yang besar perhitungannya sama dengan perhitungan dua kali uang pesangon, satu kali uang penghargaan masa kerja dan uang penggantian hak.

3) Berakhirnya Masa Kontrak

Pasal 62 Undang-undang Ketenagakerjaan 2003 menyebutkan jika salah satu pihak mengakhiri hubungan kerja sebelum berakhirnya jangka waktu tertentu, pihak yang mengakhiri hubungan kerja diwajibkan membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja. Berkaitan dengan masalah kompensasi dari pemutusan hubungan kerja, pekerja kontrak tidak memperoleh kompensasi apapun, hal tersebut sama yang terjadi dengan pekerja PKWTT dan masa percobaan.

4) Pemutusan Hubungan Kerja karena Putusan Pengadilan

a) Perusahaan dinyatakan pailit. Pekerja yang hubungan kerjanya putus karena alasan ini berhak atas uang pesangon sebesar satu kali ketentuan Pasal 156 ayat (2), uang penghargaan masa kerja sebesar satu kali ketentuan

Pasal 156 ayat (3), dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4).

- b) Pekerja ditahan oleh pihak berwajib dan dinyatakan bersalah dalam perkara pidana. Berdasarkan Pasal 160 Undang-undang Ketenagakerjaan 2003, pengusaha tidak wajib membayar upah, tetapi wajib memberikan bantuan kepada keluarga pekerja yang menjadi tanggungannya dengan ketentuan yang telah diatur dalam Pasal 160 ayat (1).

2. Transfer ke bawah/Demosi

Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Demosi merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya diturunkan.

Tujuan pelaksanaan demosi adalah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji, status, yang tepat sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan.

3. Pensiun Dini

Pensiun dini adalah pensiun sebelum waktunya yang diajukan atas dasar kesukarelaan karyawan itu sendiri, biasanya perusahaan mengadakan program. Pensiun dini guna mengoptimalkan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Biasanya karyawan yang sudah tidak termotivasi untuk bekerja dan berumur diatas 40 tahun yang mengajukan pensiun dini.

8.1.11 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Decruitment

1. Kinerja pekerja yang memprihatinkan karena ketidakmampuan, kelalaian, perubahan persyaratan kerja atau tidak adanya perhatian terhadap kerja.
2. Pelanggaran peraturan perusahaan termasuk ketidakhadiran dan ketergantungan pada obat-obatan terlarang.
3. Kekerasan atau perkelahian di tempat kerja.
4. Pembangkang terhadap perintah.

5. Perilaku pribadi yang tidak dapat dibenarkan seperti pelecehan seks dan ketidakjujuran.

8.2 Pembahasan

8.2.1 Pengembangan Karir Guru

Pendekatan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa karyawan dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir terdiri atas (a) Career Planning, yaitu bagaimana karyawan merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri; (b) Career Management, proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir adalah outcomes atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan ataupun prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi. Salah satu harapannya adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan demikian karir bagi karyawan adalah suatu kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhinya. Oleh karena itu persoalannya adalah sejauh mana peluang karir terbuka bagi karyawan, sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meraihnya (Yuniarsih & Suwatno, 2009). Saat ini penyandang profesi guru telah mengalami perluasan perspektif dan pemaknaannya. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, sebutan guru mencakup: (1) guru baik guru kelas, guru bidang studi/mata pelajaran, maupun guru bimbingan dan konseling atau konselor; (2) guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah; dan (3) guru dalam jabatan pengawas, seperti tertuang pada Gambar 1.2. Dengan demikian, diharapkan terjadi sinergi di dalam pengembangan profesi dan karir profesi guru di masa depan. Telah lama berkembang kesadaran publik bahwa tidak ada guru, tidak ada pendidikan formal. Telah muncul pula kesadaran bahwa tidak ada pendidikan yang bermutu, tanpa kehadiran

guru yang profesional dengan jumlah yang mencukupi. Pada sisi lain, guru yang profesional nyaris tidak berdaya tanpa dukungan tenaga kependidikan yang profesional pula. Paralel dengan itu, muncul pranggapan, jangan bermimpi menghadirkan guru yang profesional, kecuali persyaratan pendidikan, kesejahteraan, perlindungan, dan pemartabatan, dan pelaksanaan etika profesi mereka terjamin.



Gambar 1.2. Profesi guru

Gambar 8.1 Profesi Guru

8.2.2 Decruitment

Hubungan kerja antara karyawan dan pemilik perusahaan/organisasi muncul sesudah ada perjanjian kerja antara kedua belah pihak. Pihak pertama (karyawan) menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pihak kedua (pemilik perusahaan/organisasi) menyatakan kesanggupannya untuk memberikan pekerjaan kepada pihak pertama dengan membayar kontraprestasi seperti tertera dalam perjanjian tersebut. Sepanjang perjanjian kerja mengikat kedua pihak, sepanjang itu pula hubungan kerja dianggap tetap ada. Akan tetapi, hubungan kerja ini tidak berlangsung untuk selama-lamanya. Pada suatu saat hubungan kerja seperti itu akan

berakhir. Dan, pemutusan hubungan kerja, pada prinsipnya dapat terjadi, sekalipun perjanjian kerja masih mengikat kedua pihak. Akan tetapi, meskipun “hubungan kerja” itu telah berakhir, tidak berarti segalanya telah berakhir tuntas. Setelah hubungan kerja putus, namun (perjanjian kerja menetapkan) hak dan kewajiban tertentu dari kedua belah pihak masih harus dipenuhi. Misalnya, hak pensiun (jika ditentukan demikian dalam perjanjian kerja) yang dimiliki dan kewajiban membayar dana pensiun yang harus dilakukan pemilik perusahaan/organisasi masih berlangsung meskipun hubungan kerja telah terputus.

8.2.3 Implementasi Pengembangan Karir dalam Pendidikan (Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah)

1. Regulasi penugasan guru sebagai kepala sekolah diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Indonesia nomor : 162/U/2003 tanggal 24 Oktober 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah
2. Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”
3. Menteri Pendidikan Nasional telah meluncurkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, di dalamnya mengatur tentang persyaratan kualifikasi dan kompetensi yang seyogyanya dimiliki oleh seorang kepala sekolah
4. melengkapi peraturan sebelumnya khususnya Permendiknas No. 13 Tahun 2007- yang terkait dengan kekepalasekolahan (principalship), kini pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional menghadirkan kembali regulasi baru yaitu: Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Dengan catatan
5. Sistem Penggajian. Pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional menghadirkan kembali regulasi baru yaitu: Permendiknas No. 28

Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Sehingga sistem penggajian berdasar pada penggajian PNS

6. Pengembangan Karier Kepala Sekolah. Peraturan baru yang mengatur kenaikan pangkat jabatan fungsional guru (guru dan kepala sekolah) telah terbit ini dan ditetapkan berdasar:

a) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) No. 16 Tahun 2009 tanggal 10 November 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

b) Peraturan Bersama Mendiknas dan Kepala BKN Nomor 03/V/PB/2010 dan Nomor 14 Tahun 2010 tanggal 6 Mei 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

c) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya Kutipan sebagai isi Syarat kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional Guru dan Kepala Sekolah yang baru :

- 1) III/a ke III/b wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 3 angka kredit.
- 2) III/b ke III/c wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 3 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah, membuat alat peraga, alat pelajaran, karya teknologi/seni) dengan 4 angka kredit.
- 3) III/c ke III/d wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 3 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah, membuat alat peraga, alat pelajaran, karya teknologi/seni) dengan 6 angka kredit.

- 4) III/d ke IV/a wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 4 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah, membuat alat peraga, alat pelajaran, karya teknologi/seni) dengan 8 angka kredit.
- 5) IV/a ke IV/b wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 4 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah, membuat alat peraga, alat pelajaran, karya teknologi/seni) dengan 12 angka kredit.
- 6) IV/b ke IV/c wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 4 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah, membuat alat peraga, alat pelajaran, karya teknologi/seni) dengan 12 angka kredit (dan harus presentasi di depan tim penilai).
- 7) IV/c ke IV/d wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 5 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah dengan 14 angka kredit.
- 8) IV/d ke IV/e wajib melaksanakan kegiatan pengembangan diri (pelatihan dan kegiatan kolektif guru) yang besarnya 5 angka kredit dan publikasi ilmiah/karya inovatif (karya tulis ilmiah, membuat alat peraga, alat pelajaran, karya teknologi/seni) dengan 20 angka kredit.

Kepala sekolah mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pembantu kepala sekolah untuk mencapai efektivitas pengelolaan pendidikan di sekolah. Pembantu kepala sekolah berperan sebagai manajer menengah yang mengimplementasikan strategi yang telah ditentukan oleh kepala sekolah sebagai manajer puncak atau pemimpin organisasi. Seperti

dikatakan Robbins (2002:115) mengenai berikut ini: "Wewenang merujuk pada hak-hak formal yang melekat pada posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan bahwa perintah tersebut dipatuhi." Pendelegasian wewenang itu merupakan salah satu bentuk dari penugasan, yang termasuk ke dalam pengembangan karier guru. Hal ini dijelaskan pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 32 ayat 1 dikatakan bahwa: "Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier." Kemudian ayat 4 menerangkan: "Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Jabatan pembantu kepala sekolah pada umumnya didelegasikan kepada guru yang diberi tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah. Dengan demikian guru yang disertai tugas sebagai pembantu kepala sekolah selain berkewajiban mengajar, guru tersebut juga memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi sekolah. Walau begitu di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2006 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan tidak mencantumkan tunjangan bagi guru yang diberi tugas tambahan sebagai pembantu kepala sekolah. Pengangkatan guru sebagai pembantu kepala sekolah menjadi hak prerogatif kepala sekolah. Hal tersebut juga sebagai bagian dari pengembangan karier guru tersebut. Pemberian wewenang sebagai pembantu kepala sekolah terhadap guru tersebut memberikan pengalaman untuk melaksanakan tugas sebagai administrator pendidikan. Hal tersebut menjadi bekal bagi dia apabila kelak menempati jabatan yang baru seperti kepala sekolah ataupun pengawas pendidikan. Salah satu pertimbangan guru dapat diangkat menjadi kepala sekolah adalah pernah menjabat sebagai pimpinan unit kerja atau pernah/sedang menjadi wakil kepala sekolah. Jabatan pembantu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pimpinan unit kerja dalam struktur organisasi sekolah yang mengurus bidang-bidang tertentu. Pembantu kepala sekolah harus dapat

memanfaatkan secara optimal pengembangan karier bagi dirinya. Seiring dengan meningkatnya karier seorang guru, tidak menutup kemungkinan memunculkan pilihan-pilihan bagi guru tersebut. Pilihan-pilihan tersebut ialah apakah ia akan tetap berada di organisasi unit kerjanya dengan prospek karir di dalamnya, ataukah ia akan meninggalkan organisasi unit kerjanya untuk meraih harapan peningkatan karier yang dianggap lebih baik dan menguntungkan.

Belum konsistennya pelaksanaan pengembangan karier guru khususnya jenjang karier bagi mereka, memunculkan anggapan bahwa jika sudah diangkat menempati jabatan yang lebih tinggi seperti pembantu dan wakil kepala sekolah, selanjutnya karier guru tersebut akan terus naik menjadi kepala sekolah atau pengawas. Selama bertahun-tahun jenjang karier guru masih menerapkan pendekatan birokrasi, di mana guru diposisikan sebagai jabatan awal sebelum menempati jabatan yang lebih tinggi seperti pembantu dan wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas, dan pejabat di kantor dinas pendidikan. Weber (Hoy & Miskel, 2001:80) menyatakan: "There is a system of promotion according to seniority, achievement, or both. Promotion is dependent on the judgement of superiors." Dalam pandangan ini tahapan jabatan diartikan sebagai jabatan karier, dan jika dapat dipelihara maka seseorang sudah menempati jabatan puncak tidak akan turun lagi ke jabatan terdahulu yang berada di bawahnya.

Pandangan terhadap aspek promosi seperti ini mulai diubah dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2000 tentang Tenaga Kependidikan pasal 20 ayat 1 berbunyi: "Tenaga Kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola satuan pendidikan dan pengawas pada jenjang pendidikan dasardan menengah pada dasarnya dipilih dari kalangan guru". Meski begitu, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pasal 6 ayat 4 menerangkan bahwa:

Kepala sekolah yang masa tugasnya berakhir tidak lagi diberikan tugas sebagai kepala sekolah, tetap melaksanakan tugas sebagai guru sesuai dengan jenjang jabatannya dan berkewajiban melaksanakan proses belajar mengajar atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Perlu dijelaskan bahwa jabatan pengelola satuan pendidikan seperti pembantu dan wakil kepala sekolah serta kepala sekolah adalah sebatas tugas tambahan. Jika periode masa kerjanya selama empat tahun sudah berakhir, maka jabatan kepala sekolah tersebut dilepaskan dan kembali sebagai tenaga fungsional guru. Berkaitan dengan jabatan wakil kepala sekolah, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan juga Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, tidak mencantumkan kriteria syarat calon kepala sekolah harus pernah menjabat wakil kepala sekolah. Meskipun tidak menjadi kriteria syarat menjadi kepala sekolah, pada Lampiran Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Seleksi Calon Kepala Sekolah disebutkan selain kelengkapan administrasi, calon kepala sekolah dapat menyertakan bukti prestasi seperti:

1. menjadi guru teladan/berprestasi;
2. menjadi guru inti atau instruktur peningkatan mutu guru, menjadi ketua musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) atau sejenis;
3. berhasil memimpin suatu unit kerja atau pernah/sedang menjadi wakil kepala sekolah.

Dengan berdasar kepada kebijakan-kebijakan yang mengatur pengembangan karier tersebut di atas, jabatan pembantu kepala sekolah menjadi ajang pematangan seorang guru sebelum menjabat kepala sekolah. Guru yang menjabat pembantu kepala sekolah mempunyai nilai tambah yang lebih bermanfaat bagi pengembangan kariernya. Pada umumnya pula pemerintah kabupaten/ kota lebih mengutamakan pengangkatan kepala sekolah dari guru yang pernah menjadi pembantu dan wakil kepala

sekolah. Sebagaimana yang kita ketahui, untuk menjadi kepala sekolah seseorang harus memenuhi beberapa syarat. Antara lain, cakap, punya kemampuan, berdedikasi tinggi, pernah menduduki jabatan wakil kepala sekolah, dan harus lulus seleksi kepala sekolah. Calon-calon kepala sekolah ini dipilih dan diseleksi oleh dinas pendidikan setempat. Kemudian, yang lolos akan menempati formasi kepala sekolah yang kosong atau belum ada yang menjabat secara definitif. Dengan kata lain, pengangkatan kepala sekolah selama ini bersifat top down atau didrop dari atas. Implementasi periodisasi jabatan kepala sekolah selama empat tahun sekali juga belum sepenuhnya berjalan dengan konsisten. Pemerintah kabupaten/kota belum sepenuhnya berhasil mengatur pola periodisasi jabatan kepala sekolah. Ditambah pula dengan sulitnya mengubah pandangan budaya birokratis yang ada pada kalangan kepala sekolah yang merasa harga dirinya akan turun jika harus menanggalkan jabatan kepala sekolah untuk turun kembali menjadi guru biasa. Sudah selayaknya pemerintah dapat membentuk pola pengembangan karier yang tepat bagitenagapendidik.

Munculnya jabatan wakil kepala sekolah dipandang sebagai tahapan karier tengah dan menjadi masa orientasi sebelum ia menempati jabatan kepala sekolah di masa datang. Menurut Thomas H. Stone (Moekijat, 1986:42) di dalam karier tengah seseorang berada dalam keadaan berikut ini:

1. memiliki kebutuhan tugas dalam pembaharuan teknis,
2. mengembangkan kecakapan dalam melatih orang-orang lain atau pegawai baru,
3. pindah ke pekerjaan baru yang memerlukan kecakapan baru, dan mengembangkan pandangan pekerjaan dan tugas sendiri dalam organisasi yang lebih luas.

Pembantu kepala sekolah berperan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan sebagai kebijakan kepala sekolah. pada tingkat manajerial terdapat tugas yang berkaitan dengan manusia dan

beberapa hal yang bersifat teknis. Dalam era otonomi sekolah, pembantu kepala sekolah memainkan peran besar dalam meningkatkan keberhasilan akademik siswa dengan membantu mengembangkan kurikulum baru, mengevaluasi guru, dan menjalin kesepahaman dalam hubungan sekolah masyarakat, tanggung jawab yang sebelumnya selalu diemban oleh kepala sekolah. Secara fungsi, deskripsi tugas wakil kepala sekolah ini tidak jauh berbeda dengan penjelasan menurut Timothy P. Martin (2004:15) yang mengatakan ada sembilan tugas yang memerlukan latar belakang pengetahuan, implementasi strategi, dan tanggung jawab hukum dari setiap tugas. Berikut kesembilan tugas yang menjadi tanggung jawab pembantu kepala sekolah:

1. Student discipline,
2. Teacher observation,
3. Administering assessment,
4. Master scheduling,
5. Campus safety,
6. Communication/interpersonal skills,
7. Meeting parents,
8. Meeting students,
9. General administration.

Dalam pernyataan tersebut diterangkan pembantu kepala sekolah terutama bertanggung jawab atas segala hal teknis yang berkaitan dengan siswa, guru dan sarana pendukung, serta menjalin kesepahaman dalam hubungan sekolah dengan masyarakat, tanggung jawab yang sebelumnya selalu diemban oleh kepala sekolah.

8.2.4 Pengembangan Karir Guru sebagai Pembantu Kepala Sekolah

Jalur pengembangan karier pegawai merupakan langkah penjenjangan tentang kemungkinan-kemungkinan suatu jabatan dapat diduduki oleh seorang pegawai dalam rangka perkembangan kariernya, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal dengan memperhatikan syarat-syarat jabatan yang telah ditentukan. Selama bertahun-tahun jenjang karier guru masih menerapkan pendekatan birokrasi, di mana guru diposisikan sebagai jabatan awal sebelum menempati jabatan yang lebih tinggi seperti wakil

kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas, dan pejabat di kantor dinas pendidikan. Karena penugasan dalam birokrasi organisasi didasarkan atas kualifikasi teknis, pegawai berpikir bahwa pekerjaan sebagai karier. Di mana orientasi karier dipelihara, sesuai dengan pernyataan Max Weber (Hoy & Miskel, 2001:80) berikut: "there is a system of promotion according to seniority, achievement, or both. Promotion is dependent on the judgement of superiors." Dalam pandangan ini tahapan jabatan diartikan sebagai jabatan karir, dan jika dapat dipelihara maka seseorang sudah menempati jabatan puncak tidak akan turun lagi ke jabatan terdahulu yang berada di bawahnya.

Guru secara bertahap menapaki jenjang kariernya baik dalam bidang fungsional pengajaran, dan juga struktural. Jenjang karier atau career ladder menurut William B. Castetter (1996:214) adalah:

A promotion path involving a hierarchy of specialized assignments. Teaching, for example, becomes the career anchor, while opportunity are provide to engage in other teaching-related activities such as being a master teacher, mentor, consultant, and director of induction or special instructional project. Career ladder teachers are sometimes referred to as stage individual I, II, or III career ladder teachers.

Maka tidak heran banyak guru terbaik dan berbakat meninggalkan karier mengajar untuk menempati jabatan barunya dalam bidang manajerial. Seperti dikatakan Hoy dan Miskel (2001:166) "Teachers with motivations to advance or gain new responsibilities generally have two choices -they can remain frustated in their self-contained classroom or they can leave." Program jenjang karier mendesain jabatan untuk memberikan seseorang prospek untuk promosi, membentuk tingkat status bagi guru, menyesuaikan kemampuan guru dengan pekerjaan dalam jabatan, dan mendistribusikan tanggung jawab bagi pengembangan pada staf profesional.

Salah satu model jenjang karier adalah pengayaan tugas atau job enrichment. Menurut Bachard, et al (Hoy & Miskel, 2001:166-167)

Job enrichment is the enlargement of the job to include tasks at higher levels of skills and responsibility. Career ladder, like job enrichment models, include promotion to higher ranks with the assumption of additional duties at each higher step - for example, mentoring and supervising new teachers, developing curriculum materials, and program evaluation. That is, the central conceptual features of career ladders are a differentiation of responsibilities among teachers and job enrichment.

Dengan menggunakan strategi pengayaan tugas, program jenjang karier dapat menunjukkan perhatian mengenai tugas mengajar. Program jenjang karier memberikan kesempatan dan insentif untuk mengembangkan profesionalisme, mengembangkan kemampuan baru, untuk menambah variasi tugas dan tanggung jawab, menerima tantangan baru, dan mengenai teman sejawat. Pendekatan di atas menunjukkan keyakinan bahwa guru cerdas dan kreatif dapat tertarik untuk mengajar dan secara keseluruhan pengajaran berkualitas dapat dikembangkan melalui tahapan karier dengan tanggung jawab dan alokasi penghargaan yang berbeda. Sesuai dengan kewenangan pemerintah dalam pembinaan profesionalisme guru, maka pemerintah perlu segera menyusun standar pembinaan profesionalisme guru. Standar tersebut dapat digunakan oleh pemerintah daerah untuk melaksanakan pembinaan guru di daerah. Suparlan (2004:7) mengemukakan pola pengembangan karier guru yang dapat diterapkan terlihat pada

Tabel 8.1 Jenjang Karir

No.	Jenjang Karir	Persyaratan	Standar Gaji
1	Pejabat pimpinan di Kantor Dinas Pendidikan dan/atau Departemen Pendidikan Nasional.	Mengikuti diklat internasional Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat menengah dan tinggi	Standar IX

2	Pengawas	Pernah menjadi kepala sekolah	Standar VIII
3	Kepala Sekolah	Pernah menjadi wakil kepala sekolah Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat tinggi	Standar VII
4	Wakil Kepala Sekolah	Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat menengah	Standar VI
5	Guru Utama	Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat lanjut	Standar V
6	Guru Dewasa	Mengikuti diklat kepemimpinan tingkat dasar Mengikuti diklat jenjang tinggi	Standar IV
7	Guru Madya	Mengikuti diklat jenjang lanjut dan menengah Pengalaman mengajar 5 tahun	Standar III
8	Guru Muda	Lulus seleksi secara objektif dengan tes perbuatan Mengikuti diklat jenjang tingkat dasar	Standar II
9	Guru Baru	Lulus LPTK Lulus LPTK program beasiswa prestasi Mengikuti tes	Standar I

Sumber: Suparlan (2004:7)

Karakteristik umum tahapan jenjang karieryang didasarkan pada model tugas pengayaan adalah peringkat kategori tugas secara hierarkis. Hoy & Miskel (2001:167) mengemukakan empat tahapan dengan harapan peran yang berbeda, yaitu:

1. Status I: Guru pemula atau guru baru (beginning or novice teachers)
Pada tahap ini terutama bertanggung jawab dalam mengajar beragam kelompok siswa, menerima bimbingan melalui supervisi dan mentoring, dan memenuhi masa penugasan percobaan dan sertifikasi.
2. Status II: Guru kelas profesional (professional classroom teachers)
Di mana guru otonom yang memenuhi kualifikasi untuk memegang tanggung jawab penuh untuk mengajar mata pelajaran kepada siswa dalam ruang lingkup keahlian profesional.
3. Status III: Perluasan tugas mengajar rutin (a simple enlargement of the regular classroom teacher's job)
Guru dapat didorong untuk memegang tanggung jawab atas proyek khusus untuk kompensasi tambahan. Contohnya, dia memegang tanggung jawab untuk merancang sebuah lokakarya dalam jabatan (in service workshop) atau membuat satuan materi kurikulum baru.
4. Status IV: Guru pemimpin atau guru ahli (teacher leader or master teacher)
Ini disediakan bagi guru yang menerima tanggung jawab menghadapi sebuah kelas tunggal (meliputi mengevaluasi materi kurikulum, menyelia guru dalam masa percobaan di sekolah dan lintas daerah, memimpin penelitian, mengembangkan dan mengantar proyek pengembangan dalam jabatan, dan bekerja sebagai pakar kurikulum). Biasanya guru ini tetap melanjutkan peran sebagai guru kelas, namun dengan beban kerja yang dikurangi. Memperhatikan jenjang karier tersebut, maka jabatan pembantu kepala sekolah berada pada tahap guru

pemimpin atau guru ahli. Pembantu kepala sekolah bertugas dengan kewenangan untuk membina guru dan mengatur penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

8.3 Penutup

Pendekatan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa karyawan dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir terdiri atas (a) Career Planning, yaitu bagaimana karyawan merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri; (b) Career Management, proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir adalah outcomes atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan ataupun prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi. Salah satu harapannya adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan demikian karir bagi karyawan adalah suatu kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhinya. Oleh karena itu persoalannya adalah sejauh mana peluang karir terbuka bagi karyawan, sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meraihnya (Yuniarsih & Suwatno, 2009).

Decruitment juga berhubungan dengan suatu organisasi. Jika fungsi pengadaan sumber daya manusia (sebagai fungsi operatif pertama), setelah melalui fungsi pengembangan, fungsi kompensasi, fungsi integrasi, dan fungsi perawatan, berakhir pada fungsi pemutusan hubungan kerja. Ini berarti, bahwa pada dasarnya setiap orang yang memasuki dunia kerja pada akhirnya harus dikembalikan kepada masyarakat, ketika karyawan itu memasuki kerja. Dalam kenyataannya, manajemen akan menghadapi masalah pemutusan hubungan kerja (decruitment) sekompleks dengan pengadaan sumber daya manusia tersebut (Sastradipoera, 2007). Tidak ada

satu definisi universal tunggal dalam menggambarkan decruitment. Konsep encapsulate antara lain: perampingan, PHK, lay-off, tetapi timbul untuk mengurangi staf dalam organisasi. Decruitment dalam banyak kasus muncul dalam masa depan organisasi dan bagian pekerjaan yang lebih besar dari karyawan organisasi. Decruitment adalah proses mengurangi jumlah tenaga kerja organisasi. Dinotasikan dengan $S < D$ yang jika pasokan untuk pekerja melebihi permintaan untuk itu. Hal ini terjadi ketika organisasi melewati situasi sulit dan perlu untuk menyeimbangkan permintaan terhadap pasokan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Jalil, Pengembangan Profesi: Menghambat Kenaikan Pangkat atau Meningkatkan Profesionalisme Guru, dalam <http://gemapendidikan.com/2010/05/pengembangan-profesi-menghambat-kenaikan-pangkat-atau-meningkatkan-profesionalisme-guru/>, diunduh tanggal 28 Desember 2012
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477–496.
- Bordin, E. S., Nachmann, B., & Segal, S. J. (1963). An articulated framework for vocational development. *Journal of Counseling Psychology*, 10, 107-116.
- Bratcher, W. T. (1982). The influence of the family on career selection: A family systems perspective. *Personnel and Guidance Journal*, 6A 87-91.
- Castetter, William B. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, inc.
- Decenzo A. David & Robbins P. Stephen. *Fundamental of Human Resource Management*. Tenth Edition
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Pub..
- Hoy, Wayne K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practise*. Boston: McGraw-Hill Higher Education. <http://lppks.kemdikbud.go.id/download>
- Husni, *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Cet.ke-3, 2003, h.89-90
- King, Z. (2004) *Career Management: A CIPD Guide*. London: CIPD. A very practical guide incorporating a range of career development activities; integrating career management with other aspects of HR; and supporting the career development of specific groups of employees.
- Lopez, F. G., & Andrews, S. (1987). Career indecision: A family systems perspective. *Journal of Counseling and Development*, 65, 304-307.

- Martin, Timothy P. (2004). The Nine Tasks Aspiring Assistant principals Should Know About Before Transitioning Into School Administration. SAANYS, Spring 2004, (33). 12-18.
- Moekijat. (1986). Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai/. Bandung: Remaja Karya.
- Narayanan, V.K. & Nath, R. (1993). Organizational Theory: A Strategic Approach. Homewood IL.60430: IRWIN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2006 tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan.
- Robbins, S.P. (1996). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid I. (Hadyana Pujaatmaka, trans). Jakarta: Prenhallindo.
- Roe, A. (1956). The psychology of occupations. New York: Wiley.
- Sastradipoera, K. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kappa Sigma. Bandung
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484.
- Sutarto. (2002). Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana
- Syaefuddin, A. & Kurniatun, T.C. (2002). Pengelolaan Tenaga Kependidikan. dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan. (2002). Pengantar Pengelolaan Pendidikan. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI.
- T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Haji Masagung, 2001), h. 130
- Torrington D, Hall L, Taylor S. Human Resources Management. Seventh Edition
- Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 ayat (25) 46
- U.S Department of Labor, Bureau of Labor Statistic. Occupational Outlook Handook: Educational Administrators. [Online]. Tersedia: <http://www.bls.gov/oco/ocos007.htm> [12 September 2006]
- Walton, J. (1999) Strategic Human Resource Development. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Yuniarsih, T & Suwatno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta. Bandung
- Zingaro, J. C. (1983). A family systems approach for the career counselor. *Personnel and Guidance Journal*, 62, 24-27.