

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian MSDM

Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri ada baiknya terlebih dahulu kita memahami apa yang dimaksud dengan pengembangan.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotifasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.<sup>1</sup> Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh resources yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini senganja diciptakan untuk kemaslahatan umat manusia.

Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Q.S.al-Jasiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ  
لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya (sebagai rahmat) daripadanya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar

---

<sup>1</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajrmen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 244.

terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”.

Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggung jawabannya kelak.

Manajemen SDM adalah peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Disamping itu pengembangan SDM merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran.<sup>2</sup>

## 2. Fungsi MSDM

Fungsi manajemen menurut George R. Terry yaitu :

### 1) *Planning* (Perencanaan)

*Planning* adalah menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama satu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan dalam istilah lain - mendesain pelatihan adalah menciptakan situasi sebagaimana proses pelatihan itu akan dilaksanakan, yang didalamnya menyangkut:

- a. Sasaran : Siapa yang akan dilatih.
- b. Waktu dan tempat : Berapa lama dan kapan pelatihan akan dilaksanakan.
- c. Biaya : Berapa banyak dana yang dibutuhkan dan dari mana sumber dana didapatkan.
- d. Materi : Pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang harus diberikan
- e. Metode dan teknik : Bagaimana program pelatihan akan dilaksanakan.
- f. Nara sumber : Siapa yang akan memberikan materi pelatihan.
- g. Media : Alat-alat apa yang dibutuhkan pada saat pelatihan.

Sedangkan hasil akhir yang ingin diperoleh berada pada jangka waktu tertentu, yakni apakah rencana yang dibuat termasuk ke dalam rencana jangka pendek (3 bulan-1 tahun), jangka menengah (1-3 tahun),

---

<sup>2</sup> Jusuf Irianto, *Tema-Tema Pokok Manajemen SDM* (Jakarta: SIC Group, 2001), 80-81.

jangka panjang (di atas 3 tahun), dengan mempertimbangkan berbagai perkembangan yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

## 2. *Actuating* (Pelaksanaan)

*Actuating* pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pada dasarnya menggerakkan orang-orang itu bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Untuk dapat menggerakkannya, dituntut bahwa manajemen haruslah mampu dan mempunyai seni untuk menggerakkan orang lain. Kemampuan atau seni menggerakkan orang lain itu disebut sebagai kepemimpinan (*leadership*).

Ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

### a. Pelatihan di tempat kerja (*On-The-Job Training*)

On-The-Job Training adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi (Nawawi, 2000 : 378). Kebaikan dari pendekatan ini adalah para peserta dapat belajar langsung pada kenyataan dan peralatan. Sedangkan kekurangannya, pelaksanaan sering kali tidak teratur dan tidak sistematis serta kurang efektif jika instruktur atau pengawas kurang berpengalaman. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (*apprenticentisy*) dan peatihan instruksi jabatan (*Job Intniction Training*). Disamping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

### b. Pelatihan di luar jabatan (*Off-The- Job Training*).

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bsa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokakarya,maupun dengan melakukan training di alam terbuka/door training.

## 3. *Evaluating* (Evaluasi Pelatihan)

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran yang telah dicapai. Program pelatihan bisa dievaluasi -

setidaknya - berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima (5) tingkatan, yaitu:

a. Reaksi (*Reaction*).

Seberapa baik tanggapan peserta mengenai pelatihan?

Ukuran mengenai reaksi ini di desain untuk mengetahui opini para peserta tentang program pelatihan secara keseluruhan, pelatih / insruktiir, materi pelatihan, lingkungan pelatihan ( ruang dan waktu istirahat, makan, cuaca atau kondisi udara dan lain-lain). Usaha untuk mengetahui opini para peserta ini paling tidak guna melihat sejauh mana para peserta pelatihan merasa puas dengan program pelatihan yang diberikan, revisi dan modifikasi model pelatihan dan lainlain. Hal ini bisa dilakukan melalui angket.

b. Belajar (*Learning*).

Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, konsep-konsep, dan ketrampilanketrampilan yang diberikan selama pelatihan. Hal ini bisa dilakukan melalui tes tertulis, tes performance, dan latihan-latihan simulasi. Semua pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga dapat mencakup semua materi program pelatihan.

c. Tingkah laku (*Behaviour*).

Seberapa jauh perilaku kerja dan para peserta berubah karena program pelatihan?

Perilaku peserta pelatihan - sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan - dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performance.

d. Hasil Organisasi (*Organizational result*).

Hal ini dimaksudkan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data dikumpulkan sebelum dan sesudah para peserta mengikuti program pelatihan, terutama berkenaan dengan produktivitas, tingkat absensi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kecelakaan kerja dan lain-lain.

e. Efektifitas Biaya (Cost effectivity).

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, terhitung kecil atau besar bila dibandingkan dengan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi. Biaya program pelatihan adalah pengeluaran yang terjadi dalam pengembangan, implementasi dan evaluasi program pelatihan. Biaya permasalahan adalah biaya yang dapat dilihat, kerugian-kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh suatu lembaga akibat penggunaan Sumber Daya Manusia yang tidak terlatih.

### 3. Program Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang harus ditempuh untuk membuat program pengembangan yaitu, (1) menentukan kebutuhan, (2) menentukan sasaran, (3) menetapkan isi program, (4) mengidentifikasi prinsip- prinsip belajar, (5) melaksanakan program, dan (6) menilai keberhasilan program.<sup>3</sup>Dalam bentuk bagan, proses/ tahap pengembangan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Tahap pengembangan SDM



Sumber: Diadaptasi dari Werther and Davis (1996:287)

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: (1) program penyeteraan dan sertifikasi, (2) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, (3) program supervisi, (4) program pemberdayaan.

<sup>3</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan ( Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 143.

Berdasarkan gambar di atas dapat di jelaskan bahwa proses atau tahapan dalam pengembangan sumber daya manusia melalui beberapa tahap antara lain, 1. analisis kebutuhan; dalam menganalisis kebutuhan madrasah di sesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang di dasarkan pada keputusan hasil analisis kebutuhan yang sudah di tentukan oleh 2. tujuan pelatihan dan pengembangan, 3. isi program pengembangan di sesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan; 4 perinsip pembelajaran di sesuaikan dengan kebutuhan, tujuan dan isi program; 5. pelaksanaan program; 6. kecakapan pengetahuan dankemampuan pegawai; 7. evaluasi, evaluasi sesuai dengan rencana evaluasi yang sudah di programkan. Dalam tahapan penentuan kebutuhan dalam pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam Madrasah.

## **B. Mutu Guru**

### **1. Pengertian mutu guru**

Menurut Sallis , mutu dalam pengertian umum dapat diartikan sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa. Mutu dapat bersifat abstrak, namun dapat dirasakan, baik berupa barang atau jasa. Oleh karena itu, makna mutu akan berbeda anatar orang yang satu dengan orang lainnya, tergantung dari sudut pandang dan kebutuhan. Dalam kaitannya dengan konteks pendidikan yang bermutu, dapat dianalogikan bahwa pendidikan adalah jasa yang berupa proses kebudayaan.

Pengertian diatas berimplikasi pada adanya masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Masukan dapat berupa peserta didik, sarana prasarana, serta fasilitas belajar lainnya, sedangkan keluarannya adalah lulusan atau alumni, yang kemudian menjadi ukuran mutu, mengingat produk pendidikan merupakan jasa pelayanan, maka mutu jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (*intangible*) secara langsung, namun secara kualitatif

pelayanan pendidikan dapat dilihat *soft indicator* seperti kepedulian dan perhatian pada keinginan/harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan.<sup>4</sup>

Sedangkan menurut Heri Suderadjat, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu “membentuk” lulusannya agar memiliki kecakapan hidup, yang dapat meningkatkan harkat dan martabatnya sebagai khalifah di muka bumi ini.<sup>5</sup> Sebagaimana dalam Q.S. al-Baqarah ayat 30, yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ  
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Selain surat di atas, masih banyak surat-surat lain yang menerangkan tentang mutu, yaitu sebagai berikut:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ  
لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ  
الْفٰسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya: “Kamu (umat islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat)

<sup>4</sup> Sallis, Edward, *Total Quality Management Is a Philosophy And a Methodology Which Assisten* (Yogyakarta: IRCiSoD, 1993), 280.

<sup>5</sup> Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 136.

yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Diantara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.” (Q.S. al-Imron, 110).

لَهُ، مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، يَحْفَظُونَهُ، مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءَ أَفْلا  
مَرَدٍّ لَهُ، وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ، مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “ Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain dia.” (Q.S. ar-Ra’d, 11).

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا  
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: “ Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Alla akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat)

orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. al-Mujadilah, 11).

Menurut Undang-undang Sisdiknas Tahun 2003 pasal 3, menyatakan bahwa pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, serta bertanggung jawab.

Mutu merupakan suatu gagasan yang dinamis, tidak mutlak. Dalam pandangan umum, mutu merupakan suatu konsep yang mutlak, seperti pada umumnya orang menilai restoran yang mahal atau mobil yang mewah.

## 2. Aspek Mutu Guru

Suatu barang disebut bermutu apabila barang tersebut memenuhi tujuan pembuatannya (*fit their purpose*). Mutu pendidikan dengan definisi yang relatif mempunyai dua aspek, yaitu:

- 1) Pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan sekolah yang ditetapkan dalam kurikulum.
- 2) Pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntutan pelanggan, yaitu orang tua siswa dan masyarakat.<sup>6</sup>

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud sekolah yang efektif atau sekolah unggul adalah sekolah yang mempunyai mutu pendidikan yang baik, yang mempunyai dua aspek yaitu lulusan yang berkemampuan baik secara akademik maupun non akademik dan pemenuhan kebutuhan pelanggan atau kepuasan pelanggan. Berkaitan dengan pernyataan di atas, sumber daya manusia terlibat langsung dalam proses pendidikan, baik itu pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah.

---

<sup>6</sup> Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 2.

Sebagaimana pernyataan Uhar Suharputra bahwa aspek manajemen sumber daya manusia menduduki posisi penting dalam suatu organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan ketrampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>7</sup>

## C. KARIR GURU

### 1. Pengertian pengembangan karir guru

Menurut Hadari Nawawi dalam bukunya mendefinisikan pengembangan karier menjadi tiga, yaitu:

- 1) Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama waktu tertentu.
- 2) Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan atau peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.
- 3) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang guru.<sup>8</sup> Teori Ekspektansi (Vroom) menjelaskan adanya ekspektansi seseorang bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dari ketiga pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian pertama dan kedua mengakui karier yang bersifat individual, merupakan bagian dari ketentuan nasib seseorang sebagai guru. Dan di dalam pengertian ketiga bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka

---

<sup>7</sup> Uhar Suharputra, *MSDM Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 23.

<sup>8</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada Universty Press, 1997), 289.

kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja.

## **2. Tujuan Pengembangan Karir guru**

Pengembangan karir guru sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan.<sup>9</sup> Semakin baik dan meningkat pekerjaan seorang pejabat (pekerja), akan sangat berpengaruh pada peluang bagi pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang sesuai dengan harapan atau yang dicita-citakan.

Begitu juga dengan lembaga pendidikan, tujuan dari pengembangan karier adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program pembelajaran oleh pendidik sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan tersebut. Dan sebagai peluang bagi para pendidik untuk mendapatkan jabatan/posisi yang lebih baik, bagi mereka yang bekerja dengan hasil yang memuaskan.

## **3. Metode Pengembangan Karir Guru**

Pelaksanaan Pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu yim. Dalam program pengembangan ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia atau suatu tim serta mendapat saran, ide maupun kritik yang bersifat konstruktif. Beberapa metode pengembangan sumber daya manusia antara lain:

### **a. Metode latihan (*training*)**

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan

---

<sup>9</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada Universty Press, 1997), 291.

dasar peserta, latar belakang peserta dan lain- lain. Pengembangan pegawai harus dimulai dengan analisis kebutuhan organisasi dan para individu pegawai tersebut. Walaupun bukti yang ada menunjukkan bahwa analisa kebutuhan pengembangan individu ini sampai saat ini seringkali kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Oleh karena itu beberapa organisasi telah menggunakan beberapa metode inovatif untuk pengembangan pegawai dalam rangka memberikan gambaran tentang kecocokan antara tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalisme.

Suatu lembaga dimana ditempatkan pegawai baru untuk suatu jabatan tertentu, atau dimana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru, bila diharapkan pegawai tersebut sukses mengerjakan tugas- tugasnya, perlulah pegawai tersebut dididik atau dilatih terlebih dahulu.<sup>10</sup> Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi secara paling efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja (*performance consulting*) adalah proses dimana seorang pelatih( internal dan eksternal terhadap organisasi) dan pelanggan.

Pelaksanaan pelatihan (*Training*) harus di dasarkan kepada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan oleh lembaga. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat sasaran, ide maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode- metode pengembangan harus didasarkan pada sasaran yang ingi dicapai.

#### b. Metode pendidikan( *education*)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang

---

<sup>10</sup> M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), 65.

optimal. Pendidikan adalah sebagai keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>11</sup>

Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan- persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan pengembangan juga dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan dan kualitas agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Hani Handoko bentuk metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di bagi menjadi dua, yaitu:

#### 1. *On The Job Training*

*On the job training* berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.<sup>12</sup> *On the job training* adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. Tujuan *On the job training* :a. Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. b. Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang dikerjakan (salah dan benar) kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan. c. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat, dan mengerjakan sendiri dibawah bimbingan supervisor. d. Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan

<sup>11</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik* ( Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 79.

<sup>12</sup> Gary Dassler, *Manajemen SDM, Jilid I, ED XI* ( Jakarta: Indeks, 2004), 222.

diri. e. Meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil dan akhirnya menjadi mahir. Menurut Simamora *On the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya.

Metode ini merupakan metode yang banyak digunakan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Adapun berbagai macam metode atau teknik ini biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian- bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial. Menurut Simamora, tujuan dari rotasi adalah memperluas latar belakang bisnis *traenee*. Individu- individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun, karena melakukan setiap pekerjaan mereka menyerap keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.<sup>13</sup>

Rotasi jabatan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang- kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak merubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sementara itu , manfaat rotasi pekerjaan menurut Simamora adalah memaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit secara berkala serta meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui pembentukan SDM yang luwes. Selain itu, rotasi jabatan juga dapat dimanfaatkan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada manajer untuk menajak untuk keposisi yang lebih tinggi. Dengan kata lain rotasi jabatan sangat bermanfaat bagi pegawai yaitu pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

---

<sup>13</sup> Simamora, Henry, *Manajemen SDM Edisi Ke-3 (Yogyakarta: YKPN, 2014)*, 320.

b. Pelatihan( *Training*).

Selain orientasi strategi, Pengembangan( *Development*) SDM dilaksanakan dalam bentuk pelatihan( *Training*). Menurut William G. Scott pelatihan adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk memperoleh efektifitas pekerjaan perseorangan yang lebih besar, hubungan antar perseorangan dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana seluruh karyawan.<sup>14</sup>

Suatu lembaga dimana ditempatkan pegawai baru untuk sesuatu jabatan tertentu, atau dimana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru, bila diharapkan pegawai tersebut sukses mengerjakan tugas- tugasnya, perlulah pegawai tersebut dididik atau dilatih terlebih dahulu.<sup>15</sup> Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasional. Hal ini terjadi paling efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja( *performance consulting*) adalah proses dimana seorang pelatih( internal dan eksternal terhadap organisasi) dan pelanggan.

Pelaksanaan pelatihan( *training*) harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan instansi atau perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode- metode pengembangan juga harus didasarkan kepada sasaran yang ingi dicapai.

c. Bimbingan/ Penyuluhan

Bimbingan/ penyuluhan merupakan suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada pegawainya. Dalam metode ini pengawas dibutuhkan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang

---

<sup>14</sup>William G.Scott dalam Moekidjat, *Latihan dan Pengembangan SDM, cet IV* ( Bandung: Mandar Maju, 1991), 2.

<sup>15</sup> M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3,*( Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 65.

akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>16</sup> Bimbingan/ penyuluhan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior / ahli. Penyuluhan efektif bila latihannya di individualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaannya langsung.

#### d. Latihan Instruktur Pekerjaan

Latihan instruktur pekerjaan adalah dengan memberikan petunjuk- petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal.

#### e. Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Dalam metode ini pelatih harus memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat atau mesin. Sangat efektif karena peserta mendapat teori serta praktek secara langsung sehingga memudahkan transfer pelajaran selain itu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah.

#### f. Penugasan Sementara

Penugasan sementara adalah penempatan peserta/ karyawan pada posisi manajerial/ anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang di tetapkan. Peserta terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Kelebihan dari metode penugasan sementara adalah peserta atau karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung sehingga peserta/ karyawan bekerja dengan serius.

### 2. *Off The Job Training*

Metode yang kedua adalah *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah/ pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan

---

<sup>16</sup> M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), hlm. 65.

pekerjaan rutin/biasa. Tujuan *off the job training* antara lain a. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, b. Lebih memfokuskan pada pengalaman belajar, c. Mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan unit kerjanya. d. Mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ketempat kerjanya, e. Memperoleh wawasan yang lebih luas.

Program ini diberikan kepada individu- individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

Teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode simulasi. Menurut Simamora bentuk *off the job training* yaitu:

#### a. Kursus

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia bahwa kursus didefinisikan sebagai pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kepandaian yang diberikan dalam waktu singkat. Menurut Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer kursus adalah pengajaran mengenai kemahiran, kepandaian, keahlian, pengetahuan dan sebagainya dalam waktu singkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kursus adalah peayanan warga belajar yang berupa pengetahuan, keterampilan, sikap mental, keahlian, dan kemahiran yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu kehidupan dan menjadi bekal mencari nafkah serta dapat dimanfaatkan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dalam waktu yang singkat.

#### b. Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan

buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik- baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.<sup>17</sup>

Salah satu metode pengembangan pegawai adalah pendidikan. Siagian menyatakan bahwa:

“Pendidikan sebagai keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya”.<sup>18</sup> Pendidikan pegawai sangat penting untuk diperhatikan agar prinsip *the right man on the right place* dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasi. Pada umumnya para pegawai tentunya mengharapkan agar mereka ditempatkan sesuai dengan jenis dan tingkat pendidikan yang diikutinya. Menurut Siagian, hal tersebut merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah.

Ketepatan dalam penempatan tersebut Siagian lebih lanjut menyatakan bahwa: Pendidikan dapat bersifat formal, akan tetapi dapat pula bersifat non formal. Pendidikan yang sifatnya formal ditempuh melalui tingkat-tingkat pendidikan, mulai dari sekolah taman kanak- kanak hingga perguruan tinggi, bagi sebagian orang. Pendidikan di lembaga pendidikan tinggi, terjadi di ruang kelas dengan program yang ada pada umumnya” *structured*”. Dipihak lain, pendidikan yang sifatnya non formal dapat terjadi dimana saja karena sifatnya yang” *unstructured*).<sup>19</sup>

Pendapat di atas menyatakan bahwa pendidikan formal dimulai dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi, sedangkan non formal adalah pendidikan yang diselenggarakan diluar pendidikan formal, dapat melalui

---

<sup>17</sup> Simamora, Henry, *Manajemen SDM Edisi Ke-3 (Yogyakarta: YKPN, 2014)*, 320

<sup>18</sup> Sondang.P, Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 79.

<sup>19</sup> Sondang.P, Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 57.

pelatihan, kursus- kursus. pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi. Notoatmodjo mengemukakan bahwa pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan.<sup>20</sup> Untuk itu, maka pendidikan dapat dikatakan sebagai sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan- persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

### c. Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat, sehingga banyak pihak yang sering menyelenggarakan kegiatan tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilaukan dalam dunia pendidikan, bahkan sekarang kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersial. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut. Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut.

Workshop yang dilakukan dalam dunia pendidikan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja bersama- sama secara kelompok ataupun bersifat perseorangan untuk membahas dan memecahkan segala permasalahan yang ada baik mengenai masalah- masalah yang bersifat teoritis maupun yang bersifat praktis dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kualitas pedagogik dan kepribadian pendidik sehingga dapat menjalankannya sesuai dengan tugas masing- masing.<sup>21</sup>

Tujuan dari workshop ini adalah agar guru dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi:

- 1) Keterampilan dalam merumuskan tujuan intruksional khusus.

---

<sup>20</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan SDM, Cetakan ke-3* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 28.

<sup>21</sup> Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* ( Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 108.

- 2) Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan.
- 3) Keterampilan dalam mengatur langkah- langkah kegiatan belajar mengajar.
- 4) Keterampilan menggali sumber- sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan.
- 5) Keterampilan dalam membuat media pembelajaran atau alat- alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi.
- 6) Keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes obyektif.
- 7) Keterampilan dalam ikut serta dalam mengatasi faktor- faktor psikologi yang dialami oleh siswa.<sup>22</sup>

#### d. Seminar

Seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi diantara para peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar ataupun cendekiawan.

Seminar juga merupakan pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah dibawah pimpinan ketua sidang. Orang yang bertindak sebagai seorang pemimpin atau ketua sidang biasanya seorang guru besar, seorang ahli atau cendekiawan yang mumpuni dalam bidang yang tengah dibahas. Masalah yang dibahas di dalam suatu seminar dapat mencakup berbagai bidang disiplin ilmu atau berbagai kegiatan didalam kehidupan masyarakat. Pelaksanaan persidangan dalam seminar biasanya dipimpin oleh seorang pemandu dan dibantu oleh seorang atau beberapa orang sekretaris. Seminar biasanya memiliki fokus pada suatu topik yang khusus, dimana mereka yang hadir dapat berpartisipasi secara aktif.

Perbedaan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* adalah: Sasaran *On the job training* dilakukan secara individual sedangkan *off the job training* dilakukan secara kelompok; *On the job training* dilakukan di tempat kerja sedangkan *Off the job training* dilakukan pada lokasi terpisah dengan

---

<sup>22</sup> Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 111.

tempat kerja; Pada *on the job training* berupa pengalaman langsung(praktek), sedangkan *off the job training* berupa pengetahuan/ keterampilan yang diperoleh berupa konsep.

Metode- metode pengembangan tersebut harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran- sasaran tersebut antara lain:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan( *technical skills*)
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan ( *managerial skills*) dan ( *conceptual skills*).<sup>23</sup>

Dengan berbagai bentuk pengembangan sumber daya manusia di atas, upaya yang dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan kompetensi pegawai serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pada pengembangan kompetensi, maka lembaga atau perusahaan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan pengembangan kemampuan pegawainya.

Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.

## **D. KESEJAHTERAAN GURU**

### **1. Pengertian Kesejahteraan Guru**

Kesejahteraan menurut kamus bahasa Indonesia berarti hal atau keadaan sejahtera, sedang arti sejahtera sendiri adalah aman sentosa, makmur, serba kecukupan.1 Pengertian kesejahteraan secara umum ialah tercukupinya semua kebutuhan hidup. Kesejahteraan dibagi menjadi dua,

---

<sup>23</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* ( Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 76-77.

yakni kesejahteraan materiil dan non materiil. Materiil ialah uang atau benda berharga dengan kata lain kekayaan secara fisik. Sedangkan non materiil ialah tercukupinya kebutuhan rohani, seperti kasih sayang, aman, ketenangan, dan sebagainya. Namun yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kesejahteraan materiil dalam Al-Qur'an disebutkan sebagaimana firman Allah SWT :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : ” Dan katakanlah bekerjalah kamu, maka Allah dan RasulNya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang ghoib dan yang nyata, lalu diberikannya kepada kamu apa yang kamu telah kerjakan.” (Q.S. at-Taubah, 105).

Sebagaimana firman Allah di dalam Al-quran yang menjelaskan tentang kesejahteraan manusia Q.S. al-A'raf, 10.

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَةً قَلِيلًا مَّا  
تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “ Dan sungguh kami telah menempatkan kamu dibumi dan disana kami sediakan sumber penghidupan untukmu. ( tetapi) sedikit sekali kamu bersyukur.” (Q.S. al-A'raf, 10).

Jadi dari dua ayat diatas tentang kesejahteraan dapat di tarik kesimpulan bahwa pada hakikatnya Allah telah memberikan kesejahteraan hidup berupa kebutuhan hidup manusia yang tidak akan terhitung seberapa besar dan banyak nikmat yang telah Allah berikan kepada manusia, tapi disisi lain kesejahteraan itu hanyalah kesejahteraan duniawi saja, tapi yang abadi dan indah hanyalah kesejahteraan di dalam surga, dan disanalah semua keindahan hidup yang sebenarnya tercermin dan pada kesejahteraan yang didapat didunia sifatnya hanyalah sementara.

Guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar. Atau bisa dikatakan guru adalah pengajar. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Jadi yang dimaksud dengan kesejahteraan guru dalam penelitian ini adalah kesejahteraan materiil (uang) yang diperoleh dari hasil berprofesi menjadi guru.

## **2. Bentuk Kesejahteraan Guru**

Bentuk kesejahteraan guru berupa gaji, baik gaji pokok maupun gaji tambahan yang berbentuk tunjangan-tunjangan. Selain itu, guru juga mendapatkan uang dinas, seperti uang rapat, uang membuat soal, mengoreksi soal, uang membuat rapor/semester, uang rapat, dan uang jika ada tugas dari sekolah, seperti rapat dinas di luar sekolah ataupun ada tugas lain seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), penataran guru, dan ada lagi uang tunjangan jabatan khusus kepala sekolah.

Tuntutan akan kesejahteraan guru perlahan tapi pasti ternyata direspon oleh pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator. *Pertama*, pencanangan guru sebagai profesi oleh Presiden SBY pada tanggal 2 Desember 2004. *Kedua*, ditetapkannya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. *Ketiga*, lahirnya PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. *Keempat*, lahirnya UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang disahkan tanggal 6 Desember 2005.

UU ini juga menekankan tiga aspek penting dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dilihat dari tenaga pendidik dan kependidikan, yakni kualifikasi, sertifikasi, dan kesejahteraan. Oleh karena itu, dibutuhkan kesejahteraan pribadi dan profesional guru yang meliputi: Imbal jasa yang wajar dan proporsional, rasa aman dalam melaksanakan tugasnya, kondisi kerja yang kondusif bagi pelaksanaan tugas dan suasana

kehidupannya, hubungan antarpribadi yang baik dan kondusif, kepastian jenjang karier dalam menuju masa depan yang lebih baik.

a. Pengertian Tunjangan Pegawai dan Pelayanan

Pada dasarnya pengertian tunjangan tidak lepas dari pengertian kompensasi, sehingga perlu dijabarkan sekilas tentang definisi Kompensasi. Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atau hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi.<sup>24</sup> Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Tunjangan pegawai adalah pembayaran dan pelayanan yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut.<sup>25</sup>

Pemberian tunjangan dan pelayanan ini termasuk dalam program kesejahteraan pekerja yang diatur dalam UU RI No. 13 Tahun 2003. Yang berbunyi, kesejahteraan pekerja atau buruh adalah, “suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan batiniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.”<sup>26</sup>

Teori Motivasi Frederick Hazberg menjelaskan tentang kompensasi untuk seseorang yaitu bayaran berdasarkan kinerja dan insentif finansial, memenuhi kebutuhan tingkat rendah harus terjaga kepuasannya agar kinerjanya tetap bagus. Teori Behavior (BF. Skinner) menjelaskan konsekwensi mempengaruhi perilaku, maka modifikasi dan penguatan perilaku harus melalui imbalan.

Tunjangan profesi guru merupakan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, serta Peraturan

---

<sup>24</sup> Rivai Faizal, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Murai Kencana, 2003), 13.

<sup>25</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-3* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), 180.

<sup>26</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 291.

Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru. Mendikbud mengatakan, kedua peraturan tersebut mengamanatkan tunjangan profesi guru diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan dan telah tersertifikasi.

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berhak mendapatkan/memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial. Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum tersebut terdiri dari gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, asuransi dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.<sup>27</sup>

Berikut penjelasan dari masing-masing jenis gaji dan tunjangan bagi guru PNS maupun Non PNS sebagai berikut :

- 1). Gaji Pokok adalah satuan penghasilan yang ditetapkan berdasarkan pangkat, golongan, dan masa kerja.
- 2). Tunjangan yang melekat pada gaji adalah tambahan penghasilan sebagai komponen kesejahteraan yang ditentukan berdasarkan jumlah tanggungan keluarga.
- 3). Tunjangan Profesi adalah tunjangan yang diberikan kepada dosen, guru yang memiliki sertifikat pendidik sebagai penghargaan atas profesionalitasnya.
- 4). Tunjangan Khusus adalah tunjangan yang diberikan kepada dosen/guru sebagai kompensasi atas kesulitan hidup yang dihadapi dalam melaksanakan tugas di daerah khusus.
- 5). Maslahat tambahan adalah tambahan-tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa dan penghargaan bagi guru, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri guru, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain.

---

<sup>27</sup> Kusnandar, *Sertifikasi Guru* (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), 87.

## b. Jenis-Jenis Tunjangan Pegawai

Pada dasarnya menurut Monday dan Noe, bentuk-bentuk tunjangan dapat dikelompokkan menjadi dua, sebagai berikut:

### 1). Tunjangan yang diwajibkan undang-undang/peraturan.

Tunjangan jenis ini diwajibkan dan diatur oleh UU dan peraturan pemerintah lainnya meliputi:

- a). Jaminan sosial, misalnya Jamsostek yang meliputi jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Hari Tua, Jaminan Kematian.
- b). Balas jasa ketika tidak bekerja, misalnya uang pesangon atau gaji ketika karyawan “dirumahkan”.

### 2). Kompensasi bagi pekerja, misalnya program asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan kerja.

### 3). Tunjangan Sukarela

Tunjangan yang diberikan oleh lembaga atau perusahaan diluar yang diatur undang-undang, sesuai kebijakan internal masing-masing lembaga meliputi:

- a). Pembayaran untuk waktu tidak bekerja, seperti waktu istirahat, cuti tahunan, cuti sakit, cuti keperluan penting dan hari libur.
- b) Kesejahteraan pegawai, seperti biaya pengobatan dan perawatan kesehatan.
- c). Pelayanan karyawan, seperti koperasi, tempat ibadah, program olahraga dan rekreasi, area parkir, diskon untuk produk perusahaan, beasiswa untuk pendidikan, dan sebagainya.
- d). Premi, seperti uang tambahan untuk karyawan yang pekerjaannya beresiko tinggi dan karyawan yang bekerja pada *shift* malam hari.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 292-293.

Sebagai gambaran, Tabel 2.2 Jenis-jenis tunjangan yang diberikan kepada sebagian besar karyawan di Amerika Serikat:

| No | Macam Tunjangan                      | Keterangan  |
|----|--------------------------------------|---|
| 1  | Pembayaran untuk waktu tidak bekerja | Hari libur, asuransi pengangguran, cuti sakit, cuti orang tua, pembayaran pesangon.   |
| 2  | Tunjangan Asuransi                   | Kompensasi pekerja, asuransi perawatan rumah sakit, kesehatan dan cacat, asuransi jiwa, tunjangan untuk pekerja paruh waktu.  |
| 3  | Tunjangan Pensiun                    | Jaminan sosial: tunjangan pensiun, tunjangan kematian, pembayaran cacat.  |
| 4  | Pelayanan                            | Pelayanan pribadi: serikat kredit, pelayanan konseling, program bantuan karyawan, lainnya seperti fasilitas liburan, subsidi budaya, program makan siang dan lain-lain. Pelayanan yang berhubungan dengan pekerjaan: tempat perawatan anak tersubsidi, perawatan manula, transportasi karyawan bersubsidi, subsidi pendidikan, tunjangan tambahan para eksekutif. |
| 5  | Program Tunjangan Fleksibel          | Memberikan keleluasaan: bagi karyawan untuk memilih program tunjangan yang mereka sukai. <sup>29</sup>  |

<sup>29</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, alih bahasa: Eli Tanya (Jakarta: Indeks, 2005), 144-174

Lebih jauh lagi, kesejahteraan pegawai/guru termasuk juga pada pemberian kompensasi non finansial. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua:

- 1). Pekerjaan itu sendiri. Yaitu segala aktifitas yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan padanya. Pegawai akan menerima kompensasi non keuangan berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi pegawai dan tugas-tugas yang menarik.
- 2). Lingkungan pekerjaan. Yaitu kondisi lingkungan dalam suatu organisasi dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun lingkungan pekerjaan terdiri atas kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, teman kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman.<sup>30</sup>

e. Tunjangan Pegawai dan Pengabdian

Tunjangan pegawai yang merupakan program kesejahteraan pegawai tentu akan menghasilkan nilai yang bermacam-macam. Masa libur yang dibayar dianggap memberikan istirahat mental dan fisik yang membangkitkan peningkatan minat dan kegiatan pada pekerjaan.

Walau dalam realitanya, pengaruh yang diharapkan dari adanya tunjangan belum maksimal tapi setidaknya sudah ada pengaruh yang positif. Banyak penelitian yang membahas mengenai pengaruh kompensasi dan juga lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai. Adanya pengaruh positif yang terjadi, berarti semakin tinggi variabel kompensasi dan lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula pegawainya.<sup>31</sup> Dan lebih lanjut lagi, kompensasi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga berasal dari tunjangan.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Indeks, 2005), 185-190.

<sup>31</sup> Elisabeth Yuli Purwandari, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap loyalitas Karyawan," *Tesis*, tersedia di: <http://www.respository.usd.id>, diakses 1 Juli 2017.

<sup>32</sup> Elviera Sari, "Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja," *Bisnis dan Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 No.1 (Januari-April 2009), 18-24, tersedia di: <http://www.jurnal.ui.ac.id>, diakses 1 Juli 2017.