

# WIDYA AKSARA

## Jurnal Agama Hindu

Volume 29 Nomor 1 Maret 2024

### STRATEGI PENGEMBANGAN PROFESIONALITAS GURU AGAMA HINDU DI KOTA SURAKARTA

#### *PROFESSIONALITY DEVELOPMENT STRATEGY FOR HINDU RELIGIOUS TEACHERS IN SURAKARTA CITY*

I Wayan Tudy Subawa, Toto Margiyono, Putu Budiadnya  
Sekolah Tinggi Hindu Dharma Klaten Jawa Tengah  
tudys98@gmail.com, margiyonototok@gmail.com

#### ABSTRAK

Proses profesionalisme guru agama Hindu di Kota Surakarta mampu mengimplementasikan berbagai teori dan metodologi dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru, menunjukkan ada keragaman tingkat profesionalisme. Dengan kondisi ini maka profesionalitas guru agama Hindu di Kota Surakarta harus lebih dikembangkan hingga pada tataran yang lebih substantif melalui upaya-upaya rekayasa manajerial. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (guru agama Hindu di Kota Surakarta) hingga saat ini belum dapat berjalan secara baik, hal ini dikarenakan kebijakan strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah ditempat para guru agama Hindu mengajar kurang memperhatikan keperluan pendukung (sarana dan prasarana belajar agama Hindu). Strategi yang diterapkan dalam mengembangkan profesionalitas guru agama Hindu di kota Surakarta lebih menggunakan pendekatan informal dalam konteks mikro institusional. Sedangkan pola pengembangan yang diterapkan lebih menggunakan pola in the job site, dalam banyak hal masih belum menunjukkan upaya yang terencana secara sistemik.

**Kata Kunci : Strategi, Pengembangan, Profesionalitas**

#### ABSTRACT

*The professionalism process of Hindu religious teachers in the city of Surakarta has been able to implement various theories and methodologies in carrying out their duties as teachers, showing that there is a diversity of levels of professionalism. Under these conditions, the professionalism of Hindu religious teachers in the city of Surakarta must be further developed to a more substantive level through managerial engineering efforts. The implementation of human resource management (Hindu religious teachers in Surakarta City) has not yet been able to run well, this is because the strategic policies carried out by school principals where Hindu religious teachers teach do not pay enough attention to supporting needs (facilities and infrastructure for learning Hindu religion). . The strategy implemented in developing the professionalism of Hindu religious teachers in the city of Surakarta uses an informal approach in a micro-institutional context. While the development pattern implemented uses more of an in-the-job site pattern, in many cases it still does not show a systemically planned effort.*

**Keywords : Strategy, Development, Professionalism**

## I. PENDAHULUAN

Dalam penjelasan pada Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 74 tahun 2008 tentang Guru menyebutkan bahwa guru sebagai pendidik profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis. Guru sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu. Guru yang profesional akan menghasilkan proses dan hasil pendidikan yang bermutu dalam rangka mewujudkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Kompetensi profesional guru merupakan kemampuan Guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

- a. materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu; dan
- b. konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Kompetensi profesional ini sangat erat kaitannya dengan mutu pendidikan, karena dengan guru yang berkompeten maka mutu pendidikan akan semakin berkualitas. Mutu guru agama Hindu di Surakarta sebenarnya sudah mampu mengimplementasikan berbagai teori dan metodologi dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru, hal ini menunjukkan ada keragaman tingkat profesionalisme. Dengan kondisi ini maka profesionalitas guru agama Hindu di Kota Surakarta harus lebih dikembangkan hingga pada tataran yang lebih substantif melalui upaya-upaya rekayasa manajerial. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (guru agama Hindu di Kota Surakarta) hingga saat ini belum dapat berjalan secara baik, hal ini dikarenakan kebijakan strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah ditempat para guru agama Hindu mengajar kurang memperhatikan keperluan pendukung (sarana dan prasarana belajar agama Hindu). Strategi yang diterapkan dalam mengembangkan profesionalitas guru agama Hindu di kota Surakarta lebih menggunakan pendekatan informal dalam konteks mikro institusional. Sedangkan pola pengembangan yang diterapkan lebih menggunakan pola *in the job site*, dalam banyak hal masih belum menunjukkan upaya yang terencana secara sistemik.

## II. PEMBAHASAN

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dilihat dari struktur katanya, terdiri dari dua perkataan yang masing-masing memiliki konsep, meskipun seluruhnya sebenarnya terdiri dari empat perkataan, yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Untuk itu pembahasan dimulai dari pengertian manajemen dilanjutkan dengan sumber daya manusia, serta diakhiri dengan pemahaman MSDM.

Hasibuan (2006:1) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Rue and Byars (2000:4) "*Management is a form of work that involves coordinating an organization's resources land, labor, and capital to accomplish organizational objectives*". Artinya, suatu pekerjaan yang membutuhkan koordinasi di antara sumber daya yang ada dalam organisasi, membutuhkan adanya kerja keras dalam mencapai sasaran tersebut. Simamora (2006:4) mendefinisikan

manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan tersebut. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Pengertian SDM atau *man power* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. Sumber daya manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia dan pada daya itulah terletak kekuatan yang mampu untuk menggerakkan suatu organisasi. Setiap organisasi dalam proses menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan menggunakan suatu proses yang disebut *human resource planning* (Decenzo & Robbins, 1999:130).

Sementara itu McNamara (2005) dalam jurnal *Human Resource Management* mengemukakan:

*The Human Resource Management function includes a variety of activities, and key among them is deciding what staffing needs you have and whether to use independent contractor or hire employees to fill these needs, recruiting, and training the best employees, ensuring they are high performer, dealing with performance issues and ensuring your personal and management practices conform to various regulations.*

Maksud dari pernyataan tersebut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai macam kegiatan, dan kunci dari kesemuanya adalah memutuskan susunan pegawai apa yang menjadi kebutuhan kita, apakah mempergunakan pegawai kontrak atau pegawai yang disewa untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, menerima tenaga-tenaga baru dan melatihnya menjadi pegawai terbaik, memastikan mereka merupakan pekerja yang berdedikasi tinggi, melakukan perjanjian dengan pegawai tersebut berkaitan dengan persoalan kinerja dan memastikan pelatihan-pelatihan manajemen yang diberikan sesuai dengan berbagai macam peraturan yang ada.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Rue and Byar (2000:6) meliputi: (1) *Planning, deciding what objectives to pursue during a future period and what to do to achieve those objectives*, (2) *Organizing, grouping activities, assigning activities, and providing the authority necessary to carry out the activities*, (3) *Staffing, determining human resource needs and recruiting, selecting, training and developing human resources*, (4) *Leading, directing and channeling human behavior toward the accomplishment of objectives*, (5) *Controlling, measuring performance against objectives, determining the causes of deviations, and taking corrective action where necessary*.

Pengertian Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Tarumingkeng (2004:2) adalah hal ikhwal *staffing* dan personalia dalam institusi/organisasi yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan dan pengembangan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mengelola sumber daya manusia dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik ataupun swasta. Douglas & James (Umi Sukanti, 1989:5) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh diantara pegawai, pekerjaan, organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan memenuhi tujuannya.

Sementara itu Malthis & Jackson (2001:4) memberikan definisi manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistim rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektifitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan

sasaran suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia mencakup perekrutan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses kegiatan yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, pemberian kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan, baik individu ataupun kelompok. MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan luas, maka MSDM melibatkan banyak faktor terutama faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik akan memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan bersama. Manajemen sumber daya manusia akan berhasil dengan baik dan berguna dalam pencapaian tujuan organisasi, bila dilakukan oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keahlian dan ketrampilan yang tinggi dalam melaksanakan fungsi manajemen. Dampak yang dapat dirasakan bila sistem manajemen dilakukan dan dikelola secara baik, akan meningkatkan pendapatan organisasi dan tentunya akan meningkatkan kegiatan operasional organisasi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Noe (2003:3) bahwa "*Human resource management refers to the politics practices, and systems that influence employees behavior, attitudes, and performance. Human resource practice plays a key role in attracting, motivating, rewarding, and retaining employees*".

Pengertian manajemen sumber daya manusia bila dikaitkan dengan bidang pendidikan adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dalam institusi pendidikan seperti kepala sekolah/madrasah, guru, staf tata usaha, pegawai perpustakaan dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan pendidikan secara optimal. Dengan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran akan tercapai. Dengan manajemen SDM dibidang pendidikan, akan dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru, yang pada akhirnya akan mempengaruhi terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Peranan manajemen sumber daya manusia dibidang pendidikan diakui sangat menentukan bagi terwujudnya proses pendidikan. Akan tetapi bagi pemimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Oleh karena itu perlu dilakukan penataan terhadap manajemen SDM secara optimal, agar sumber daya manusia yang ada mampu diberdayakan dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini mengingat bahwa tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang rendah berkaitan pula dengan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Masalah pengetahuan dan ketrampilan akan bertambah semakin rumit, apabila dalam program pengembangan tidak dikaitkan dengan tuntutan tugas dan tantangan kedepan yang akan dihadapi oleh organisasi (<http://pemda-Surakarta.go.id>).

Rue and Byars (2000:9) mengemukakan terdapat tiga keterampilan mendasar yang diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan di bidang manajemen, yaitu: (a) *Conceptual skills involve understanding the relationship of the part of a business to one another and to the business as a whole. Decision making, planning, and organizing are specific managerial activities that require conceptual skills*, (b) *Human relations skills involve understanding people and being able to work well with them*, (c) *Technical skills involve being able to perform the mechanics of a particular job*.

Arti dari kutipan di atas yaitu: (a) Kecakapan konseptual, yaitu kecakapan untuk menjalin hubungan dari suatu bisnis yang satu ke bisnis yang lain secara menyeluruh.

Pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengorganisasian merupakan hal yang sangat diperlukan dalam kecakapan konseptual. (b) Ketrampilan dalam menjalin hubungan antar sesama, yaitu ketrampilan bagaimana seseorang dapat bekerja dengan baik dalam sebuah tim. (c) Ketrampilan teknik, yaitu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu yang bersifat teknis.

## 2. Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia dirancang untuk menjamin kebutuhan organisasi agar pegawai terpenuhi secara tetap dan tepat. Walker (1980:3) mengemukakan "*Human resource planning is the process of identifying and responding to these issues, and charting new policies, system and programs that will assure effective human resource management under changing conditions*" Maksudnya perencanaan sumber daya manusia merupakan proses mengidentifikasi dan merespon berbagai issue dan membuat kebijakan baru, sistem dan program dimana akan menjamin efektivitas sumber daya manusia terhadap perubahan situasi. Hal ini juga dilaksanakan oleh lembaga Hindu yang membidangi pendidikan dengan selalu merespon issue yang berkembang serta mengidentifikasi kebutuhan – kebutuhan untuk menunjang profesionalisme sumber daya manusia khususnya guru agama Hindu di Surakarta.

Mondy, et al. (1999:148) mengemukakan "*Human resource planning is the process of systematically reviewing human resource requirements to ensure that the required number of employees, with the required skills, are available when they are needed*". Bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses meninjau ulang secara sistematis kebutuhan akan SDM dan memastikan bahwa kebutuhan jumlah pegawai yang diperlukan sesuai dengan ketrampilan yang diinginkan.

Sedangkan Mangkuprawira (2003:68) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah proses pengambilan keputusan dalam menyewa dan menempatkan staf dalam organisasi dalam hal ini dibidang pendidikan. Dalam perencanaan tersebut akan mempertimbangkan aspek-aspek rancangan pekerjaan, rekrutmen, kompensasi, pelatihan, promosi dan kebijakan pekerjaan. Dengan demikian perencanaan SDM merupakan serangkaian tindakan untuk menyediakan sumber daya manusia yang mampu mendukung keberlangsungan organisasi pendidikan.

Dalam membuat perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan analisis mengenai faktor internal maupun eksternal dalam organisasi itu sendiri, yang menurut Stoner dan Freeman (Sulistiani, 2003:95) adalah:

- a. Faktor dari dalam (*internal*) organisasi seperti ketrampilan yang dibutuhkan sekarang dan yang akan datang, lowongan serta perluasan dan pengurangan bagian.
- b. Faktor dari luar (*external*) organisasi, seperti pasar tenaga kerja, pesaing organisasi, serta situasi politik dan ekonomi suatu negara.

Faktor internal dan external dari organisasi merupakan daya dukung organisasi yang perlu dipertimbangkan dalam rangka merencanakan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Demikian juga untukantisipasi masa depan organisasi di bidang pendidikan, perencanaan sumber daya manusia juga harus didukung strategi organisasi pendidikan secara keseluruhan. Seperti yang dikemukakan oleh Decenzo & Robbins (1999:130) "*Employment planning cannot exist in isolation. It must be linked to the organization overall strategy*".

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, penginte-grasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik

akan membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dalam perencanaan SDM organisasi itu memperoleh informasi-informasi akurat yang meliputi:

- a. *Job Analysis*, memberikan informasi mengenai kegiatan pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang dipergunakan.
- b. Organisasi memberikan informasi tentang: (1) Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau memberikan pelayanan; (2) Jenis organisasi (organisasi lini, lini dan staf, fungsional atau komite); (3) Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi; (4) Rentang kendali setiap bagian/departemen; (5) Kepemimpinan organisasi (individu atau kolektif); (6) Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional; (7) Jenis-jenis *authority* yang didelegasikan dalam organisasi; (h) Tingkat-tingkat posisi pejabat.
- c. Situasi persediaan tenaga kerja, memberikan informasi tentang hal-hal persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM, jenis, susunan, umur, tingkat pendidikan dan pemerataan tenaga kerja, kompensasi pemerintah, serta sistem kurikulum dan tingkat-tingkat pendidikan SDM. (Hasibuan, 2006:251)

Sementara itu Armstrong (1994:129) mengemukakan sasaran dalam perencanaan terhadap sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi itu: (a) mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan; dan (b) mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia.

### 3. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan salah satu bentuk aktivitas dari manajemen sumber daya manusia, disamping perencanaan SDM, perencanaan kepegawaian, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan dan hubungan karyawan.

Pengembangan SDM terbagi menjadi dua bentuk, yaitu pelatihan dan pengembangan (*training and development*), tetapi terdapat istilah lain yaitu pembinaan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Aktivitas ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap karyawan. Aktivitas pelatihan dirancang untuk meningkatkan keahlian pada pekerjaan saat ini. Aktivitas pengembangan dirancang supaya mendidik karyawan iluar keperluan posisi mereka saat ini untuk dipersiapkan promosi. Pengembangan SDM membantu individu, kelompok, dan seluruh organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM dibutuhkan karena manusia, pekerjaan dan organisasi selalu berubah. Program pengembangan karyawan tidak akan menjamin kesuksesan sebuah organisasi, tetapi umumnya hal ini merupakan bagian dari program organisasi yang berkembang pesat dan sukses. Aktivitas pelatihan dan pengembangan sangatlah perlu dan akan terus berlanjut karena kemajuan teknologi dan semakin kompleksnya tugas manajerial (Simamora, 2006:41-42).

### 4. Metode Pengembangan SDM

Siagian (1997: 182-183) mengemukakan dikalangan pejabat dan pengelola SDM sering terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan bertujuan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melakukan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja dimasa depan. Pelatihan dapat bersifat mengembangkan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar dikemudian hari. Jadi pada intinya baik pelatihan maupun pengembangan kesemuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Pelatihan

dan pengembangan mutlak diperlukan mengingat berbagai manfaat yang dapat dipetik bagi organisasi, bagi para pegawai maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Agar dapat mempermudah dalam memahami perbedaan antara training (pelatihan) dan development (pengembangan), berikut ini akan dijelaskan melalui tabel 1 sebagai berikut:

|                   | <i>Training</i>                  | <i>Development</i>                      |
|-------------------|----------------------------------|---|
| <i>Focus</i>      | <i>Current job</i>               | <i>Current and future job</i>           |
| <i>Scope</i>      | <i>Individual employees</i>      | <i>Work group or organization</i>       |
| <i>Time Frame</i> | <i>Immediate</i>                 | <i>Long term</i>                        |
| <i>Goal</i>       | <i>Fix current skill deficit</i> | <i>Prepare for future works demands</i> |

Tabel 1 Perbedaan antara Training dan Development

Sumber: Gomez-Mejia, et al. (2001:260)

Maksud dari tabel di atas bahwa perbedaan antara *training* (pelatihan) dan *development* (pengembangan) dapat dilihat dari beberapa sudut, yaitu: (1) Fokus pelatihan pada pekerjaan sekarang; fokus pengembangan pada pekerjaan masa depan. (2) Skope pelatihan pada pekerja individual; pengembangan pekerja pada kelompok atau organisasi. (3) Waktu pelatihan jangka pendek; pengembangan jangka panjang. (4) Tujuan pelatihan persiapan untuk pekerjaan saat ini; pengembangan persiapan untuk perubahan / pekerjaan yang akan datang.

Menurut Soewadi (1999:3), pelatihan dan pengembangan SDM sangat diperlukan. Adapun proses pelatihan dan pengembangan SDM secara umum melalui beberapa tahap, yaitu: (a) menentukan kebutuhan pengembangan SDM, (b) menetapkan tujuan khusus, (c) memilih metode pengembangan, (d) pelaksanaan program pengembangan SDM, dan (e) mengevaluasi program pengembangan SDM. Bila telah ditetapkan pengembangan SDM memang dibutuhkan, maka segera ditentukan dan dipilih metode yang akan dipakai, seperti latihan, pendidikan, atau pengembangan program. Harus diperhatikan pula bahwa tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan produktivitas secara menyeluruh, mencegah sikap mempertahankan hal lama atau konservatif.

## 5. Tujuan Pengembangan SDM

Pengembangan SDM memungkinkan adanya antisipasi terhadap perpindahan orang-orang di dalam organisasi sehubungan dengan pensiun, promosi dan mutasi. Hal ini membantu mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang akan dibutuhkan oleh organisasi dimasa mendatang dan pengembangan yang diperlukan untuk mendapatkan segera orang-orang dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan (Mamis & Jackson, 2002:47).

Pengembangan SDM bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, karyawan, atau masyarakat yang menggunakan barang/jasa yang dihasilkan oleh karena itu dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing pegawai pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka pada semua pegawai atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Keuntungan adanya pengembangan SDM dalam sebuah organisasi menurut Decenzo & Robbins (1999:232) adalah:

- a. Pengembangan memberikan pendidikan yang diperlukan oleh pegawai dalam memahami dan menginterpretasikan ilmu pengetahuan.
- b. Pengembangan memfokuskan pada perkembangan pegawai secara individual.
- c. Pengembangan memberikan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan secara menyeluruh.
- d. Pengembangan menciptakan SDM yang mampu untuk menjabat pekerjaan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, analitis, memiliki rasa kemanusiaan, terkonsep dan memiliki ketrampilan yang khusus.
- e. Pengembangan menciptakan SDM yang mampu untuk berpikir dan memahami secara logis.

Menurut Armstrong (1994:208) manfaat yang diperoleh dari latihan dan pengembangan pegawai meliputi:

- a. Tersedianya tenaga tenaga terampil untuk mencapai tujuan.
- b. Mempersingkat waktu belajar, sehingga pegawai baru dapat berprestasi pada tingkat seperti pada pegawai yang sudah berpengalaman dan efektif, ekonomis, dan secepat mungkin.
- c. Memperbaiki efisiensi dan efektivitas dari pegawai-pegawai yang ada.
- d. Membantu pegawai untuk mengembangkan kemampuan alamiah mereka yang diperlukan di masa yang akan datang, baik kualitas maupun kuantitasnya.

## 6. Metode Pengembangan SDM

Decenzo & Robbins (1999:234-235), mengemukakan dalam pengembangan SDM terdapat beberapa metode yang merupakan gabungan dari beberapa metode-metode dalam *on-the job techniques (job rotation, assistant-to positions, and committee assignments)* dan *off-the job methods (lecture courses and seminars, simulation exercises, and outdoor training)*.

### a. Job rotation

*Job rotation/rotasi* jabatan adalah perpindahan karyawan ke berbagai posisi dalam suatu organisasi yang bertujuan meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan. Rotasi jabatan dapat dilakukan secara horizontal (ke bagian lain yang sederajat dengan pekerjaan sekarang) maupun vertikal (dipromosikan).

### b. Assistant to position

Karyawan yang memiliki potensi kadang-kadang diberi kesempatan untuk bekerja dengan *manajer* yang berpengalaman dan sukses di divisi lain dalam organisasi. Tujuan agar karyawan melihat secara langsung aktivitas pimpinan tersebut dan kemudian dapat menerapkannya.

### c. Committee Assignments

Dengan melakukan *committee assignments*, SDM yang ada dalam suatu institusi pendidikan mendapat kesempatan untuk *sharing* dalam hal membuat keputusan dan belajar dari apa yang dilihat serta menginvestigasi problem-problem khusus dalam organisasi.

### d. Lectures Courses and Seminars

*Lectures Courses and Seminars* merupakan metode tradisional dengan kemampuan menyampaikan informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Kelemahannya adalah kurang adanya partisipasi atau umpan balik dari peserta.

### e. Simulation Exercises

Latihan simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil, *sehingga* para peserta pendidikan dan pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan yang sebenarnya. Dengan demikian apabila para peserta pendidikan dan pelatihan kembali ke tempat tugasnya, akan mampu melaksanakan pekerjaan yang disimulasikan tersebut. Metode-metode simulasi ini mencakup sebagai berikut:

- 1) *Case analysis*, dimana peserta pendidikan dan pelatihan diberikan suatu kasus kemudian dipelajari dan didiskusikan antar peserta diklat. Metode ini sangat cocok

untuk peserta manajer atau administrator yang akan mengembangkan ketrampilan dalam memecahkan masalah.

- 2) *Role playing*, dimana peserta diminta untuk memainkan bagian-bagian dari berbagai karakter (watak) dalam kasus. Peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan (peranan) tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Peserta harus mengambil alih peranan dan sikap-sikap dari orang-orang yang ditokohkan.
- 3) *Group decision making*, dimana metode ini dilakukan dengan memberi bermacam-macam persoalan kepada peserta latihan. Dengan kata lain, peserta diberi berbagai persoalan untuk dipecahkan.
- 4) *Outdoor training*.

Metode ini merupakan kecenderungan di era 90-an. Fokus utamanya adalah untuk mengajari para *trainee* akan pentingnya kerjasama menjadi satu tim kerja yang solid. Secara khusus, *outdoor training* mengembangkan aspek emosi dan fisik peserta.

Beranjak dari pengertian tersebut diatas maka keprofesionalan guru agama Hindu di Surakarta tidak mungkin dilakukan hanya oleh satu unsur saja. Seluruh unsur yang ada dalam sistem pendidikan baik pada level nasional maupun kelembagaan memiliki peran masing-masing. Pengembangan profesionalitas guru tidak mungkin bisa dilakukan hanya pada level kelembagaan atau bahkan personal guru secara pribadi. Guru secara personal, manajemen sekolah dan juga yang sangat penting adalah adanya dukungan dari kebijakan pemerintah yang berupa *political will* untuk menjadikan sektor pendidikan sebagai prioritas pembangunan, semuanya merupakan factor-faktor penting yang berperan dalam upaya pengembangan profesionalitas guru.

## **7. Pelaksanaan Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru Agama Hindu Di Surakarta**

Dalam teori *Total Quality Manajemen* setidaknya ada 5 sasaran yang harus dicapai bersama dan terpadu (produk, proses, layanan, SDM, dan lingkungan). Akan tetapi pada tataran praktis dalam penyelenggaraan manajemen pada guru agama Hindu di Kota Surakarta bahwa siswa masih merupakan ikon utama yang menjadi sasaran dari seluruh kebijakan manajemen. Artinya bahwa seluruh kebijakan dan upaya yang dilakukan masih sangat terfokus kepada siswa, khususnya bagaimana agar prestasi para siswa bisa ditingkatkan. Prestasi inipun masih sangat mendominasi oleh upaya pencapaian prestasi akademis sebagaimana yang memang menjadi kecenderungan dalam dunia pendidikan nasional kita. Orientasi semacam ini kemudian sangat berpengaruh terhadap berbagai kebijakan dan program-program yang disusun. Yang kemudian adalah bahwa seluruh upaya yang dilakukan adalah berorientasi pada produk, dan kurang memperhatikan unsur-unsur yang terkait pada proses.

Dalam menyusun strategi pengembangan guru, secara konseptual sesungguhnya ada tiga pendekatan yang dapat dijadikan acuan sebagaimana yang dijelaskan oleh RD Lansbury yang dikutip oleh Sudarwan Danim dalam buku *Inovasi Pendidikan* (2002); pertama pendekatan karakteristik, kedua pendekatan institusional dan ketiga pendekatan legalistic. Sementara Bruce Joyce mengajukan tiga orientasi pendekatan yakni orientasi individual, orientasi sekolah dan orientasi masyarakat.

Strategi pengembangan guru yang dilakukan oleh guru agama Hindu di kota Surakarta yaitu dengan mengikuti pelatihan, penataran-penataran yang diadakan oleh pemerintah, KKG, juga dengan mengembangkan metodologi pengajaran melalui pemanfaatan media pengajaran dan membuat inovasi-inovasi dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar.

Dari berbagai program kegiatan pengembangan di atas nampak bahwa inisiatif penyelenggaraannya masih datang dari luar (dari pemerintah). Sehingga apa yang dilakukan oleh guru agama Hindu di Kota Surakarta nampak hanya sekedar sebagai partisipan dengan

mengirim utusan, dan belum sampai menjadi pihak yang berinisiatif untuk menjadi penyelenggara sendiri, karena mengingat dengan keterbatasan dalam menyelenggarakan program-program pendidikan dan pelatihan secara mandiri khususnya berkaitan dengan kemampuan pembiayaan dan sumber daya manusia.

Dengan kondisi seperti ini maka strategi kedua melalui pembinaan dengan pola *in the job site* nampaknya lebih dipilih dalam mengembangkan profesionalisme guru, yakni dengan memberikan arahan-arahan, bimbingan oleh para guru yang lebih senior, memberikan motivasi baik verbal maupun non verbal.

### III. PENUTUP

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (guru agama Hindu di Kota Surakarta) hingga saat ini belum dapat berjalan secara baik, hal ini dikarenakan kebijakan strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah ditempat para guru agama Hindu mengajar kurang memperhatikan keperluan pendukung (sarana dan prasarana belajar agama Hindu), hal ini dikaitkan dengan asumsi bahwa keperluan sarana dan prasarana belajar siswa yang beragama hindu adalah menjadi tanggung jawab guru yang bersangkutan. Demikian pula kebijakan Kepala Sekolah menugaskan guru agama Hindu sebagai tenaga administrasi disekolah dengan alasan jam pelajarannya sedikit tidaklah tepat hal ini dapat mengganggu profesionalitas guru ketika melaksanakan tugasnya didepan kelas. Disisi yang lain sebenarnya ada itikad dari Kepala Sekolah untuk mendorong pengembangan profesionalitas guru yaitu dengan mengikutkan guru agama Hindu dalam mengikuti pelatihan pengembangan tetapi hal ini belum sesuai dengan bidang tuganya sebagai guru agama Hindu.

Strategi yang diterapkan dalam mengembangkan profesionalitas guru agama Hindu di kota Surakarta lebih menggunakan pendekatan informal dalam konteks mikro institusional. Sedangkan pola pengembangan yang diterapkan lebih menggunakan pola *in the job site*, dalam banyak hal masih belum menunjukkan upaya yang terencana secara sistemik. Pola pengembangan informal yang diterapkan oleh manajemen sekolah yang ada guru agama Hindunya di Kota Surakarta dilakukan dalam bentuk bimbingan supervisor melalui pemberian motivasi baik secara verbal maupun non verbal kepada para guru serta kebijakan manajerial seperti mengembangkan kebijakan non diskriminatif dan pengembangan guru melalui pemberian tugas dalam kerangka pengembangan karir. Sementara pendekatan formal dalam bentuk-bentuk kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar situasi kerja masih sangat bergantung pada program-program yang dicanangkan oleh pemerintah. Proses pengembangan profesionalitas guru agama Hindu di Kota Surakarta dipengaruhi oleh beberapa faktor ; visi sekolah, strategi kebijakan yang dipilih, sumber daya manusia serta dana dan sarana pendukung. Faktor-faktor tersebut belum dapat dikondisikan secara baik, sehingga tidak dapat mendukung upaya pengembangan profesionalitas guru agama Hindu secara maksimal.

### DAFTAR PUSTAKA

Ali Imron. (1995). *Pembinaan guru di Indonesia*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jay a.

Armstrong, Michael. (1994). *Manajemen sumber daya manusia*. (Terjemahan ok Sofyan Cikmat dan Haryanto). Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.

Arief Rachman. (2000). *Guru itu mendidik, bukan mengajar*. Diambil tanggal 1 Desember 2006 dari <http://www.republika.co.id>.

- Azhariansyah. (2006). *Manajemen pengembangan profesionalisme guru di MA. A MahadAn-nur Bantul*. Tesis. Yogyakarta: PPs UNY (Tidak diterbitkan).
- Bateman, T.S. & Zeithaml, C.P. (1990). *Management. Function and strategy*. Boston: Irwin Inc.
- Beebe, S.A., Mottet, T.P. & Roach, K.D. (2000). *Training and development Enhancing communication and leadership skills*. New York: Pearson.
- Bernardin, John & Russell, J.E.A. (1998). *Human resource management*. Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Castetter, W.B. (1992). *The human resource function in educational administration*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. (1999). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Jedi Supriyadi. (1999). *Mengartgfcata citra dan martabat guru*, Cetakan kedua Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Jepertemen Pendidikan Nasional. (2002). *Kamus besar bahasa Indonesia (KBE Edisi keempat)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Jepertemen Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen pemn^atan mufti berba sekolah. Buku I konsep dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen,
- Jamaluddin Anek. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Diklat perkuliahan mahasiswa MAP Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Jala & Dedi Supriyadi. (2001). *Reformasi penduahkan dalam korteks atom daerah*. Yogyakarta: Bappenas-Depdiknas-Adicila Karya Nusa.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2001). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hamalik, Oemar. (2003). *Proses belajar mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Husaini Usman & Akbar, P.S. (2004). *Metodologi penelitian sosial*. Cetakan kelima. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maltliis, R.L. & Jackson, J.H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*, (Terjemahan oleh Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie). Jakarta: Salemba Empat
- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen sumber daya manusia strategis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martinis Yamin. (2007). *Profesionalisasi guru dan implementasi kurikulum berbasis kompetensi*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R. (1999). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Ngalim, P. M. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- S'oe, R-A. (2003). *Employee training and development*. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan sumber daya mamtsia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Menteri. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah.(2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Rue, L.W. & Byars. (2000). *Management: Skills and application*. Eight edision. New York: McGraw-Hill.
- Sahertian, P.A. (1994). *Profllpendidikprofesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sharma, PT. K. 2007. *Mengapa? Tradisi dan Upacara Agama Hindu Dilengkapi dengan Penjelasan-penjelasan Ilmiah*. (I Wayan Punia Penerjemah). Surabaya: Paramita
- Siagian, S.P. (1997). *Manajemen strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidi, I.D. (2003). *Menuju masyarakat belajar: Menggagas paradigma barn pendidikan*. Cetakan kedua, Jakarta: Kerjasama Paramadina dan Logos.

Simamora, Henry. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Soetjipto Yuniarsih, Suwatno. (2009). *Profesi Keguruan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta

Suliarsimi Arikunto. (2004). *Dasar-dasar supervise*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sulistiani, A.T. & Rosidah. (2003). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori dan pengembangannya dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

SuparlaiL (2006). *Guru sebagai profesi*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.

Suyud. (2005), *Pengembangan instrumen supervise pendidikan, kinerja profesional guru pada SMP di Propinsi DIY*. Tesis. Yogyakarta: PPs UNY. (Tidak diterbitkan).

Tjutju Yuniarsih, Suwatno, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT. Alfabeta

Taliziduhu Ndraha. (2002), *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Rineka Cipta.

Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_ 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_ 2006. *Standarisasi Pendidikan Nasional Suatu Tinjauan Kritis*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tri Suhardono. (2006). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan*. Tesis. Yogyakarta: PPs UNY (Tidak diterbitkan).

Undang-undang. (2005). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.

\_\_\_\_\_ (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Umi Sukamti. (1989). *Manajemen personalia sumber daya manusia*. Jakarta: Depdikbud (Depdiknas).

Usman, D.P. (1999). *Peranan faktor eksternal terhadap pemberdayaan kompetensi guru PAI sekolah menengah umum di Propinsi Kalimantan Selatan*. Tesis. Yogyakarta: PPs UNY. (Tidak diterbitkan).

Walker, J.W. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill.