

## MODEL PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

<sup>1</sup> Ino Bechtryanto

<sup>2</sup> Pardiman

<sup>3</sup> Ridwan Basalamah

[ino.bechtryanto@pertamina.com](mailto:ino.bechtryanto@pertamina.com)

[pardiman@unisma.ac.id](mailto:pardiman@unisma.ac.id)

[ridwanbasalamah@unisma.ac.id](mailto:ridwanbasalamah@unisma.ac.id)

### ABSTRAK

Artikel ini akan membahas tentang tata cara diagnosa kapabilitas dalam model pengembangan kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian library research. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dengan cara menelusuri sumber dokumentasi literatur dan bahan pustaka yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil analisis menyimpulkan bahwa pengembangan staf adalah peningkatan kemampuan-kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan prinsip growth, change, and reform. Kendala pengembangan staf meliputi peserta, pelatih atau infrastruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan. Model pengembangan staf yang efektif diawali dengan perencanaan sumber daya manusia, mengidentifikasi kemampuan dan kapasitas yang diperlukan, Perencanaan Sukses, Penilaian Kebutuhan Pengembangan, Perencanaan Pengembangan, Pendekatan Pengembangan, dan Evaluasi Keberhasilan Pengembangan.

**Kata Kunci:** *Model Pengembangan, Sumber Daya Manusia*

---

1 Universitas Islam Malang

2 Universitas Islam Malang

3 Universitas Islam Malang

## **ABSTRACT**

This article discusses the procedure for diagnosing capabilities in a knowledge-based organizational capability development model. This research uses library research. In this study, researchers used two kinds of data, namely primary data and secondary data. The method of data collection is by tracing sources of literature documentation and library materials that are relevant to the problems studied. The results of the analysis conclude that staff development is an increase in intellectual or emotional abilities needed to do a better job with the principles of growth, change, and reform. Staff development constraints include participants, trainers or infrastructure, development facilities, curriculum, and development funds. An effective staff development model begins with human resource planning, identifying the required capabilities and capacities, Succession Planning, Development Needs Assessment, Development Planning, Development Approach, and Evaluation of Development Success.

**Keywords:** *Islam, Religion, Compassion, Love*

## PENDAHULUAN

Di sebuah organisasi dalam melaksanakan proses manajemen tidak akan terlepas dari faktor sumber daya manusia (SDM) yang profesional. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. SDM inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki organisasi atau perusahaan, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas sumber daya manusia yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi atau perusahaan.<sup>2</sup> Untuk menyiapkan SDM yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi maka diperlukan pengembangan SDM.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan-kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.<sup>3</sup> Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia.

---

<sup>2</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 78.

<sup>3</sup> Henry Simanora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan ST Ilmu Ekonomi, 1999), 345.

Pengembangan tenaga kependidikan (baru/ lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Karena yang menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan lembaga pendidikan adalah faktor sumber daya manusia (SDM) pendidikan itu sendiri. Sehingga keunggulan bersaing lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh mutu SDM pendidikan.<sup>4</sup>

Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk memaparkan secara normatif tentang pengembangan staf, kendala yang dihadapi dalam proses pengembangan staf, dan juga berbagai model pengembangan staf yang efektif. Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka ada beberapa hal yang harus dirumuskan, yaitu: apa saja kendala-kendala dalam pengembangan staf dan bagaimana model pengembangan staf yang efektif?

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan karyawan. Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan-kebutuhan jangka

---

<sup>4</sup> David Wijaya, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru Dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah," *Jurnal Pendidikan Penabur* 12 (2009): 1.

panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.<sup>5</sup>

Makna pengembangan (*development*) hampir sama dengan pelatihan (*training*). Pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi kemasa depan dalam diri pegawai.<sup>6</sup> Berikut penjelasan tentang perbedaan pelatihan dengan pengembangan:

**Tabel 1. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan<sup>7</sup>**

|                       | <b>Pelatihan</b>   | <b>Pengembangan</b>  |
|-----------------------|--|--|
| <b>Tujuan</b>         | Mempelajari perilaku dan tindakan tertentu tenaga pendidik, mendemonstrasikan teknik-teknik dan proses-proses pembelajaran | Memahami konsep dan konteks dunia pendidikan, mengembangkan penilaian pendidikan, memperluas kaapasitas tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas-tugas keprofesian |
| <b>Kerangka Waktu</b> | Jangka waktu yang lebih pendek   | Jangka waktu yang lebih panjang  |
| <b>Manfaat</b>        | Penilaian kinerja tenaga pendidi, analisis biaya pelatihan, tes-tes kelulusan mengikuti pelatihan                          | Tersedia tenaga pendidik yang memenuhi syarat ketika dibutuhkan, promosi dari dalam bila memungkinkan, keunggulan kompetitif berbasis SDM                          |

<sup>5</sup> Simanora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, 343.

<sup>6</sup> Ibid., 342.

<sup>7</sup> Robert L.dan John J.Jackson Mathis, *Human Resource Manajemen*, 9th ed. (Jakarta: PT Salemba Emban Patria, 2002), 352.

Konsep pengembangan SDM dalam Islam banyak sekali ditunjukkan oleh ayat-ayat Al-Quran. Dari sejumlah ayat yang ada, menjelaskan bahwa SDM yang berkualitas menurut Islam adalah individu yang mampu mencapai derajat Ulul Albab seperti yang dijelaskan dalam surat Ali Imron ayat 191.

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمٰوٰتِ  
وَالْاَرْضِ ۗ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هٰذَا بٰطِلًا ۗ سُبْحٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

*“(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): “Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka.”<sup>8</sup>*

Keunggulan Ulul Albab adalah sosok pribadi yang sudah mampu berdaya guna dan berhasil guna dalam tiga aktifitas, yaitu: *dzikir*, *fikir* dan *fi'il* (berkarya). Kemampuan dzikir Ulul Albab memberi arti bahwa mereka selalu sadar sebagai hamba Allah. Dzikir yang dimaksud adalah dzikir pasif yaitu berdzikir kepada Allah seperti biasa dilakukan dalam beribadah sedangkan dzikir aktif yaitu berpikir mendalam tentang alam seisinya. Kemampuan berpikir Ulul Albab adalah berpikir tentang penciptaan langit dan bumi, tidak identik dengan melamun, menghayal atau sekedar berpikir kosong. Namun, ini diartikan dalam tindakan nyata yang mencakup praktik penelitian dan eksperimen untuk mengetahui kebesaran Allah, yang berarti untuk melakukan kemajuan-kemajuan dalam bidang sains dan teknologi.

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya* (Jakarta: SYGMA, 2007), 147.

Kemampuan *fi'il* atau beramal sholeh Ulul Albab sedikitnya merangkum tiga dimensi. *Pertama*, profesionalisme; *Kedua*, transenden berupa pengabdian dan keikhlasan; *Ketiga*, kemaslahatan bagi kehidupan pada umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh Ulul Albab didasarkan pada keahlian dan rasa tanggungjawab tinggi. Apalagi amal sholeh selalu terkait dengan dimensi keutamaan dan transenden, maka mereka lakukan dengan kualitas tinggi. Para ahli agama juga berusaha merumuskan dimensi sumber daya manusia. Menurut Tholhah Hasan, ada tiga dimensi yang harus diperhatikan dalam usaha meningkatkan kualitas umat, yaitu:<sup>9</sup>

- a. Dimensi kepribadian sebagai manusia, yaitu kemampuan untuk menjaga integritas, sikap, tingkah laku, etika dan moralitas yang sesuai dengan pandangan masyarakat;
- b. Dimensi produktivitas, yang menyangkut ada yang dihasilkan oleh manusia, dalam jumlah yang lebih banyak dan kualitas lebih baik;
- c. Dimensi kreatifitas, yaitu kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakat.

Ada beberapa metode pengembangan SDM antara lain a) Metode Pelatihan (misal: simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran); *Understudies*, *Job Rotation* dan Kemajuan

---

<sup>9</sup> Tholhah Hasan, *Islam Dalam Berbagai Perspektif* (Jakarta: PT.Galesa Nusantara, 1987), 187-188.

Berencana; *Coaching-Counseling*.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Malayu SP Hasibuan mengatakan bahwa metode pengembangan terdiri dari: (1) metode latihan atau *training*; dan (2) metode pendidikan atau *education*.<sup>11</sup>

*Pertama*, metode latihan atau *training*. Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yakni waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang, dll. Metode-metode latihan menurut Andrew F Sikula dalam Malayu yaitu:<sup>12</sup> 1) *On The Job*; Metode yang dilakukan dengan cara para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas; 2) *Vestibule*; Metode latihan yang dilakukan di dalam kelas yang biasanya diselenggarakan dalam suatu organisasi untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka untuk mengerjakan pekerjaan tersebut; 3) *Demonstration and Example*; Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan; 4) *Simulation*; Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya; 5) *Apprenticeship*; Metode ini adalah suatu cara

---

<sup>10</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 57-58.

<sup>11</sup> Malayu S P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 77.

<sup>12</sup> Ibid.



untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya; 6) *Classroom Methods*; Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, instruksi program, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

*Kedua*, metode pendidikan atau *education*. Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Metode pendidikan menurut Andrew F Sikula dalam Malayu adalah:<sup>13</sup> 1) *Training Methods atau Calassroom Methods*; Metode ini merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pengembangan, misalnya: rapat (*conference*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*; 2) *Understudies*; Metode ini dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apanila pimpinan berhenti. *Under study* biasanya digunakan untuk jabatan kepemimpinan; 3) *Job Rotation and Planned Progression*; Metode ini dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabtan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Metode pelaksanaan *planned progression* sama dengan *job ratation*. Letak perbedaanya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas dan

---

<sup>13</sup> Ibid., 80.

tanggung jawab semakin besar; 4) *Coaching-Counseling*; Metode *Coaching* adalah metode pengembangan yang dilakukan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja bawahannya. Sedangkan metode *counseling* dilakukan dengan cara diskusi antara pekerja dengan manajernya mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi seperti keinginannya, ketakutannya, inspirasinya; 5) *Junior Board of Executive or Multiple Management*; Merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah organisasi untuk kemudian direkomendasikan kepada top manajer; 6) *Committee Assignment*; Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan; 7) *Business Games*; *Business games* (permainan bisnis) adalah metode pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi dan objek tertentu; 8) *Sensitivity Training*; *Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik; 9) *Other Development Methods*; Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer. Setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas terhadap karyawan.

Sedangkan menurut Castetter dalam Saefuddin Saud menyebutkan setidaknya lima metode pengembangan tenaga kependidikan<sup>14</sup> seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2. Metode Pengembangan SDM Tenaga Pendidik**

| No | Metode Pengembangan Tenaga Pendidik  | Keterangan   |
|----|--|--|
| 1  | <i>Individual Guide Staff Development</i><br>(Pengembangan tenaga pendidik yang dipadu secara individual)    | Para tenaga pendidik dapat menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar secara aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para tenaga pendidik juga dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian atas kebutuhan mereka |
| 2  | <i>Oservation/ assesment</i><br>(Observasi/ penilaian)   | Observasi dan penilaian menyediakan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk pengembangan tenaga pendidik. Pada praktiknya dapat ditingkatkan dengan adanya kegiatan observasi lanjutan.   |
| 3  | <i>Involvement in a development or improvement process</i><br>(Keterlibatan dalam suatu proses pengembangan) | Pengembangan tenaga pendidik lebih efektif ketika mereka dihadapkan untuk memecahkan suatu masalah. Tenaga pendidik akan memperoleh pengetahuan/ keterampilan baru selama mereka dilibatkan dalam proses peningkatan pengembangan lembaga. |
| 4  | <i>Training</i> (Pelatihan)  | Pemberian teknik-teknik dan perilaku tertentu dalam sebuah ruang kelas yang bertujuan menanamkan teknik-teknik dan   |

<sup>14</sup> Udin Saefudin Saud, *Pengembangan Profesi* (Bandung: Alfabeta, 2008), 102.

|   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
|   |                           | perilaku-perilaku tersebut ke dalam diri tenaga pendidik   |
| 5 | <i>Inquiry</i> (Penemuan) | Pengembangan profesionalisme tenaga pendidik diselenggarakan berdasarkan atas inisiatif dan kerjasama di antara para tenaga pendidik |

Dari kelima metode pengembangan tenaga kependidikan di atas, model *training* atau pelatihan merupakan model pengembangan yang paling banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan. Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para tenaga pendidik dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan dan pengembangan mempunyai peran penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh lembaga pendidikan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara, dan meningkatkan keahlian para tenaga pendidik.

Selain itu ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam rangka pengembangan SDM untuk menjadikannya SDM yang profesional, yaitu sebagai berikut yang peneliti kutip dari teorinya Malik Fadjar:<sup>15</sup>

- a) Pertumbuhan (*Growth*) baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya' kuantitas menyangkut jumlah/rasio dosen yang tidak kurang dari mahasiswanya. Sedangkan kualitas menyangkut mutu dari dosen tersebut;

---

<sup>15</sup> Ahmad Barizi, *Holostika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005), 40.

- b) Perubahan (*Change*) ke arah yang lebih baik. SDM yang dahulunya masih berpendidikan S2 namun sekarang sudah banyak yang bergelar Doktor bahkan Profesor. Perubahan ini harus disikapi secara profesional;
- c) Pembaharuan (*Reform*). SDM yang ada bukan hanya berubah status Master menjadi Doktor, Doktor menjadi Profesor akan tetapi bagaimana mengembangkan pembaharuan baik ke dalam maupun ke luar. Misalnya dosen mampu menerbitkan buku dan melakukan penelitian di setiap semesternya.

### **Kendala dalam Pengembangan Staf**

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pengembangan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.<sup>16</sup> Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau infrastruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.<sup>17</sup> *Pertama*, peserta. Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

---

<sup>16</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 85.

<sup>17</sup> Ibid.

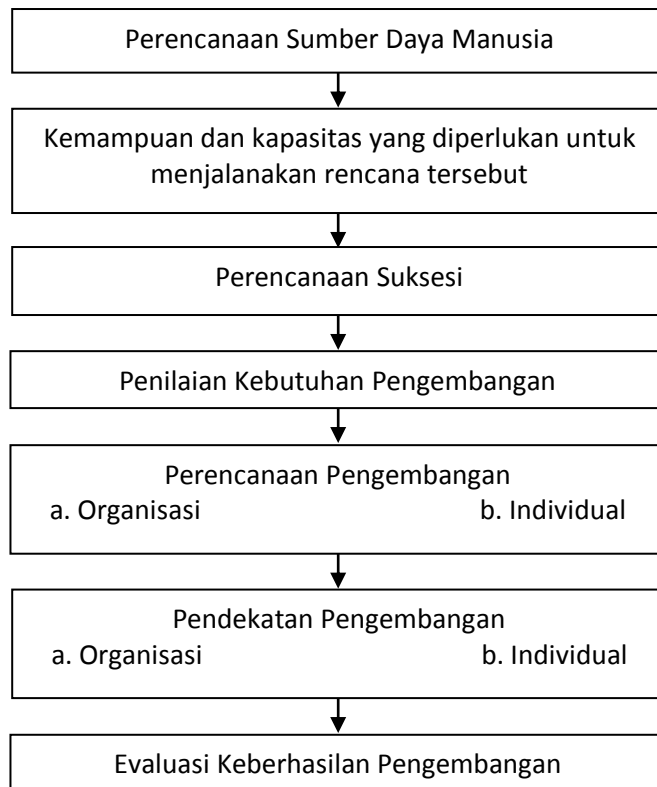
*Kedua*, pelatih atau instruktur. Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap menstransfer pengetahuannya kepada peserta pelatihan dan pengembangan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri. *Ketiga*, fasilitas pengembangan. Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pelatihan dan pengembangan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, dan mesin-mesin, yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan. *Keempat*, kurikulum. Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit. *Kelima*, dana pengembangan. Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

### **Model Pengembangan Staf yang Efektif**

Langkah awal dari pengembangan sumber daya manusia adalah diawali dengan perencanaan sumber daya manusia, mengidentifikasi kemampuan dan kapasitas yang diperlukan,

Perencanaan Suksesi, Penilaian Kebutuhan Pengembangan, Perencanaan Pengembangan, Pendekatan Pengembangan, dan Evaluasi Keberhasilan Pengembangan. Gambar di bawah ini, menggambarkan proses pengembangan sumber daya manusia.

**Gambar 3. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dalam<sup>18</sup>**



Pengembangan sumber daya manusia harus dimulai dengan rencana sumber daya manusia di dalam organisasi. Perencanaan berkaitan dengan analisis, ramalan, dan identifikasi dari kebutuhan akan sumber daya manusianya. Gambar di atas menggambarkan

<sup>18</sup> Mathis, *Human Resource Manajemen*, 48.

proses pengembangan sumber daya manusia. Sebagaimana gambar tersebut menunjukkan, perencanaan sumber daya manusia pertama-tama mengidentifikasi kemampuan dan kapasitas yang diperlukan. Kapasitas seperti itu dapat mempengaruhi perencanaan di masa yang akan datang. Keputusan-keputusan di dalam organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh penilaian terhadap kebutuhan pengembangan di dalam organisasi. Dua kategori perencanaan pengembangan (organisasi dan individual) ini mengikuti penilaian kebutuhan pengembangan. Pada akhirnya keberhasilan dari proses pengembangan harus dievaluasi.

Proses pengembangan diawali dari perumusan perencanaan SDM. Langkah awal ini penting karena dalam perencanaan ada proses menganalisis, meramalkan, dan mengidentifikasi kebutuhan SDM organisasi kini dan masa depan.<sup>19</sup> Perencanaan sumber daya manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan di mana tenaga kerja diperoleh dan kapan tenaga kerja akan dibutuhkan.

Perencanaan juga dapat dimaknai sebagai upaya yang dilakukan dalam penentuan tujuan dan target sebuah aktivitas melalui pengumpulan data-data dan menganalisisnya untuk kemudian merumuskan metode dan tata cara untuk merealisasikannya dengan seoptimal mungkin. Artinya tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam kaitan ini sebuah perencanaan yaitu

---

<sup>19</sup> Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 151.

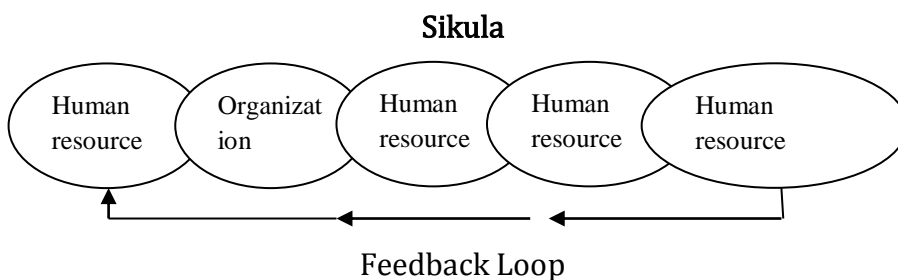


pengumpulan data, analisis fakta dan penyusunan rencana yang kongkret.<sup>20</sup>

Adapun model perencanaan sumber daya manusia, sebagaimana yang penulis kutib dari Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*” bahwasanya ada empat yaitu; (1) Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Andrew E. Sikula; (2) Model Sosio-Ekonomik Battele dari George S. Odiorne; (3) Model Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Vetter, dan (4) Sistem Perencanaan SDM dari Wayne Cascio.<sup>21</sup>

*Pertama*, Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia. dalam model ini terdiri dari lima komponen yaitu; tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan sumber daya manusia. adapun aktivitas model ini dapat kita pahami dari bagan berikut ini.

**Gambar 4. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Andrew E.**

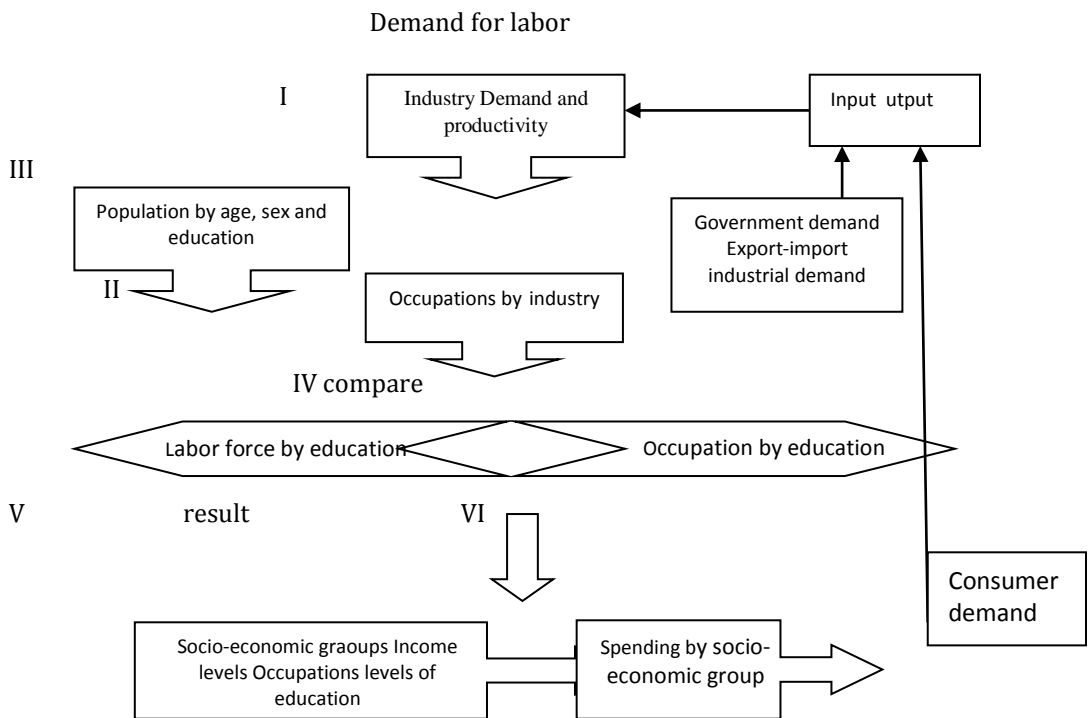


<sup>20</sup> Marno and Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008).

<sup>21</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 9–12.

*Kedua*, Model Sosio-Ekonomik Battele. Model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis, dan sosio-ekonomi yang besar. Untuk lebih jelasnya aktivitas model tersebut dapat kita perhatikan dari bagan berikut ini.

**Gambar 5. Model Sosio-Ekonomik Battele**

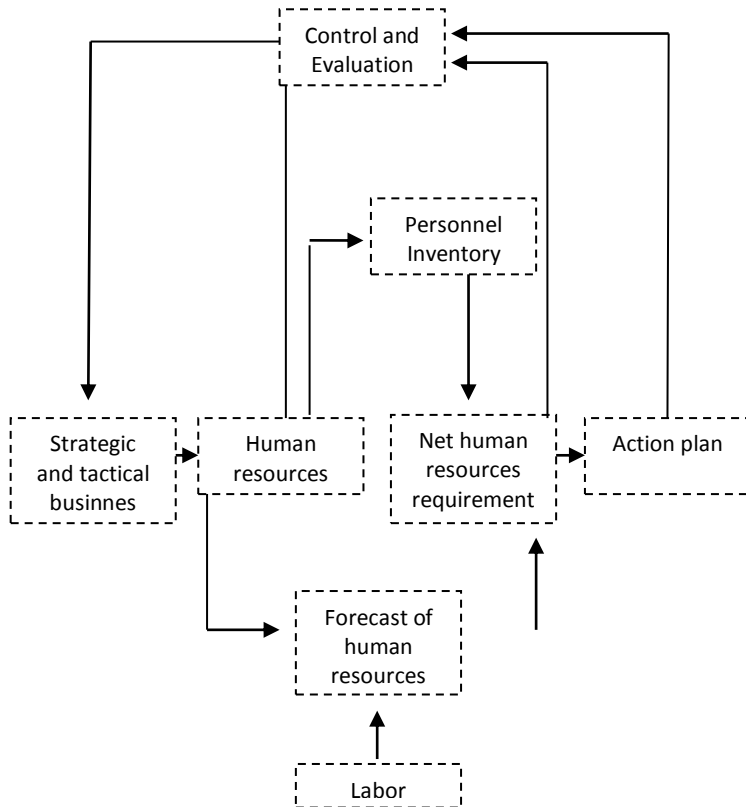


*Ketiga*, Model Perencanaan Sumber Daya Manusia dari Vetter. Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.

*Keempat*, Sistem Perencanaan SDM dari Wayne Cascio. Model ini perencanaan SDM ini adanya integrasi antara perencanaan

strategik dan taktik bisnis dengan pasar tenaga kerja. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan dibagan berikut ini.

**Gambar 6. Sistem Perencanaan SDM dari Wayne Cascio**



Selain itu juga ada model perencanaan SDM dari R.W. Mondy dan Robert M. Noe.<sup>22</sup> Model ini menggunakan perencanaan strategik dengan memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan SDM model ini mencakup antara lain; memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM, dan kekurangan SDM), dan memperhitungkan ketersediaan SDM dalam perusahaan.

Dengan adanya perencanaan SDM yang matang maka kita akan mendapatkan gambaran di masa yang akan datang, sedikit banyaknya dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari perencanaan itu sendiri. Seperti halnya dalam dunia pendidikan, apabila seorang pemimpin dapat melakukan perencanaan, maka ia akan terdorong untuk menetapkan tujuan ataupun target sebagai tanggungjawab atas pekerjaannya. Selain itu juga, ia akan memfokuskan sumber daya yang ada sesuai dengan tujuan dan target yang ingin dicapai.

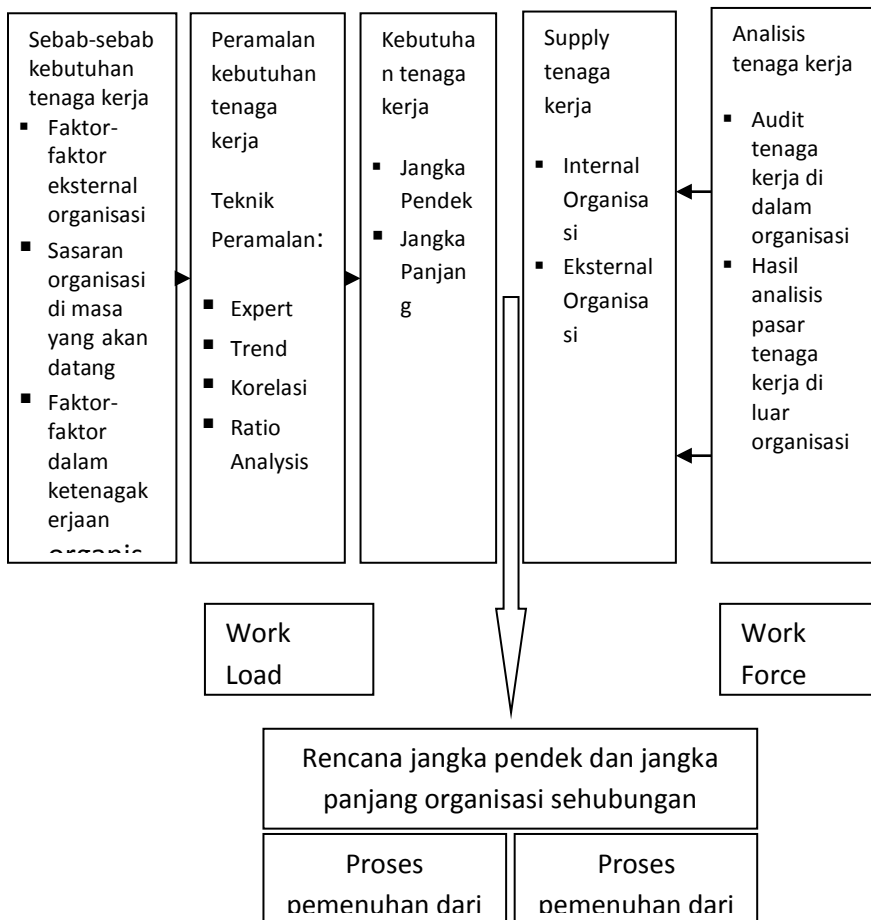
Selain kelima model perencanaan sdm di atas, adapula model perencanaan SDM yang penulis kutip dalam buku karangan Hadari Nawawi, yaitu sebagai berikut:<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> R.Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terj. Bayu Airlangga* (Jakarta: Airlangga, 2008), 109.

<sup>23</sup> Hadari Nawari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), 150.

**Gambar 7. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia**



Proses perencanaan pada gambar di atas dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini :

- 1) Perencanaan SDM suatu organisasi terdiri dari dua kegiatan utama. Kedua kegiatan itu adalah:

- a) Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu:
    1. Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja, berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari Rencana Strategis dan Rencana Operasional organisasi;
    2. Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif;
    3. Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
  - b) Kegiatan analisis kekuatan/ kemampuan tenaga kerja yang dimiliki organisasi, kegiatan yang dilakukan yaitu:
    1. Melakukan analisis tenaga kerja, untuk mengetahui jumlah dan keterampilan tenaga kerja yang dimiliki organisasi. Di samping itu dilakukan juga analisis pasar tenaga kerja di luar organisasi, untuk mengetahui tenaga kerja yang direkrut;
    2. Hasil analisis tersebut di atas dipergunakan untuk merumuskan perkiraan persediaan (*supply*) tenaga kerja, baik dari dalam maupun dari luar organisasi.
- 2) Dari kedua kegiatan analisis tersebut kegiatan akhir yang dilakukan adalah mengacu pada strategi bisnis dan strategi operasional (jangka pendek dan jangka panjang) untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan SDM. Untuk itu hasil analisis berupa perkiraan (prediksi) kebutuhan SDM

diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang belum tersedia tenaga pekerja sebagai pelaksanaanya, untuk dapat mewujudkan strategi bisnis dan strategi operasional secara optimal. Di dalam kegiatan kedua ini prosesnya diakhiri dengan melakukan kegiatan untuk memenuhi/ mengisi tenaga kerja yang diperlukan, baik dari dalam atau dari luar organisasi.

Seperti halnya pelatihan, untuk merumuskan perencanaan pengembangan SDM maka perlu dilakukan analisis kebutuhan akan pengembangan bagi individu dan organisasi. Untuk itu, diperlukan analisis kekuatan dan kekurangan organisasi dan individu. Metode yang digunakan dapat berupa *assessment center*, tes psikologi dan penilaian kinerja.<sup>24</sup>

Pusat penilaian (*Assessment Center*) merupakan koleksi dari instrumen dan pelatihan yang dirancang untuk mendiagnosis pengembangan. Aktivitas-aktivitas dari pusat penilaian (*Assessment Center*) bisa meliputi bermain peran, tes tertulis, kasus-kasus, diskusi kelompok tanpa pemimpin, permainan manajemen, evaluasi rekan kelompok, dan pelatihan (*in basket*).

Tes psikologi secara tertulis sudah digunakan selama beberapa tahun untuk menetapkan potensi dan kebutuhan pengembangan. Pemeriksaan intelegensi, analisis verbal dan matematis, juga pemeriksaan kepribadian seringkali digunakan. Persoalan terbesar dari tes psikologis terletak dari interpretasinya,

---

<sup>24</sup> Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*, 152.  
91 | Volume 16, No. 1, Januari-Juni, 2021

karena para manajer yang tidak terlatih, para atasan, dan pekerja kadangkala tidak dapat secara tepat menginterpretasikan hasil tes psikologi tersebut.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dapat menjadi sumber informasi pengembangan. Data kinerja dari produktivitas, hubungan karyawan, pemahaman pekerjaan, dan dimensi yang relevan lainnya dapat diukur dengan cara ini. Penilaian yang dirancang untuk tujuan pengembangan lebih bermanfaat daripada penilaian yang secara kaku hanya bertujuan administratif belaka.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan staf adalah peningkatan kemampuan-kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan prinsip *growth, change, and reform*. Model pengembangan staf yang efektif diawali dengan perencanaan sumber daya manusia, mengidentifikasi kemampuan dan kapasitas yang diperlukan, Perencanaan Suksesi, Penilaian Kebutuhan Pengembangan, Perencanaan Pengembangan, Pendekatan Pengembangan, dan Evaluasi Keberhasilan Pengembangan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Barizi, Ahmad. *Holistika Pemikiran Pendidikan A. Malik Fadjar*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005.
- Hasan, Tholhah. *Islam Dalam Berbagai Perspektif*. Jakarta: PT.Galesa Nusantara, 1987.
- Hasibuan, Malayu S P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mangkuprawira, Sjafri. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.
- Marno, and Triyo Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama, 2008.
- Mathis, Robert L.dan John J.Jackson. *Human Resource Manajemen*. 9th ed. Jakarta: PT Salemba Emban Patria, 2002.
- Mondy, R.Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terj. Bayu Airlangga*. Jakarta: Airlangga, 2008.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Nawari, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- RI, Departemen Agama. *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. Jakarta: SYGMA, 2007.
- Saud, Udin Saefudin. *Pengembangan Profesi*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Simanora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan ST Ilmu Ekonomi, 1999.
- Wijaya, David. "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru Dalam Rangka Membangun

Keunggulan Bersaing Sekolah". *Jurnal Pendidikan Penabur* 12 (2009).