

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROGRAM SEKOLAH RISET DI SMA NEGERI 6 YOGYAKARTA

Baiquni Rahmat dan Wuradji  
Univeritas Negeri Yogyakarta  
Email: bocahgandrung@gmail.com

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam program sekolah riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dan studi dokumen. Hasil penelitian meliputi: 1) Manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam program riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta meliputi: a) Penentuan kebutuhan dilakukan melalui identifikasi kelemahan dan kelebihan guru. Hasil identifikasi menjadi pertimbangan untuk melaksanakan pengembangan guru; b) Perencanaan diawali dengan rapat pimpinan sekolah. Hasil rapat disosialisasikan kepada guru melalui rapat; c) Pengorganisasian dilakukan melalui pembentukan panitia; d) Pelaksanaan kegiatan mengacu pada perencanaan awal; e) Pengawasan dilaksanakan ketika kegiatan berlangsung. Evaluasi dilakukan setelah kegiatan selesai. 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi meliputi: a) Faktor pendukung meliputi komitmen komite sekolah serta bantuan, bimbingan, dan motivasi dari rekan kerja; b) Faktor penghambat yaitu rendahnya semangat guru untuk mengamalkan materi yang diberikan.

**Kata kunci:** *manajemen, pengembangan, sumber daya manusia*

## Abstract

*This research aims to know the management and the factors that affect human resources development in the research school program in SMA Negeri 6 Yogyakarta. This research used qualitative approach. The data were collected through interviews and document studies. The results were: 1) The management of human resources development in the research school program in SMA Negeri 6 Yogyakarta included: a) Needs assessment was done through identification the teachers' strengths and weaknesses. The identification results were used as the considerations for teachers development; b) Planning began with school board meeting. The meeting results were disseminated to the teachers through a meeting; c) The organizing was performed through the establishment of the steering committee; d) The implementation refers to the plans that have been set; e) Controlling was performed when the teachers development activities were in process. Evaluation was done after the development activities have been completed. 2) The factors that affect included: a) The supporting factors included the commitment of the school committee and the assistance, guidance, and motivation from co-workers; b) The factor that obstructs teachers development was the teachers' low spirit of applying the materials that have been given.*

**Keywords:** *management, development, human resources*

## PENDAHULUAN

Pengelolaan satuan pendidikan menengah di Indonesia saat ini dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal

dengan menggunakan prinsip manajemen berbasis sekolah. Hal tersebut sesuai dengan ketentuan yang dipaparkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun

2003 pasal 51 ayat (1). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model aplikasi pengelolaan institusional yang memberikan perluasan otonomi bagi pengelola sekolah untuk mengintegrasikan dan memberdayakan sumber daya secara keseluruhan, baik sumber daya internal maupun eksternal, untuk mencapai tujuan institusional.

Penerapan MBS tersebut memberikan keleluasaan lebih bagi pengelola sekolah untuk melakukan berbagai macam inovasi untuk meningkatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan kondisi masing-masing sekolah. Selain itu, pengelola sekolah juga dapat melakukan peningkatan mutu dan mengembangkan keunggulan yang dapat menjadi ciri khas atau nilai tambah bagi sekolah.

Dalam melakukan upaya peningkatan pelayanan pendidikan dan mutu sekolah diperlukan suatu pengelolaan atau manajemen yang baik. Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut menurut Terry meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), serta pengendalian (*controlling*) (Mulyono, 2010:22-24).

Sekolah terdiri dari berbagai komponen, seperti peserta didik, guru, kurikulum, serta sarana dan prasarana. Seluruh komponen tersebut harus dikelola secara baik agar terselenggara penyelenggaraan pendidikan yang baik dan dapat mencapai tujuan-tujuan sekolah. Guru sebagai salah satu sumber daya yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan program pengembangan sekolah harus dikelola secara efektif dan efisien. Pengelolaan guru merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia di sekolah.

Mahapatro (2010:3-4) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengkondisian manusia dan organisasi secara bersama-sama agar sasaran-sasaran masing-masing pihak dapat dipenuhi. Hal tersebut merupakan bagian dari proses manajemen yang terkait

dengan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Manajemen manusia berusaha untuk menjamin agar orang-orang dalam organisasi bekerjasama secara bersungguh-sungguh. Secara ringkas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai seni dalam merekrut, mengembangkan dan memelihara kompetensi tenaga kerja untuk mencapai tujuan-tujuan suatu organisasi melalui cara yang efektif dan efisien. Pendapat tersebut memberikan penekanan terkait perekrutan, pengembangan, dan pengkondisian manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara optimal.

Sementara itu, Dessler (2008:2) berpendapat: "*human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concern*". Pendapat tersebut bermakna bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengadaan, pelatihan, penilaian, dan pemberian upah bagi para karyawan, dan pengurusan terhadap hubungan kerja, kesehatan dan keamanan, serta hal-hal yang terkait keadilan bagi para pegawai/karyawan.

Adapun Mathis & Jackson (2011:4) berpendapat: "*human resource management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals*". Konsep tersebut menekankan tentang pemberdayaan kemampuan seluruh personil organisasi melalui pola sistem pengelolaan. Hasibuan (2003:10) berpendapat bahwa MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Hani Handoko (2001:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan

tertentu, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komponen manusia merupakan salah satu sumber daya yang harus senantiasa dikelola secara baik untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh keberhasilan sistem manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut.

Hariandja (2005:3) berpendapat manajemen sumber daya manusia merupakan keseluruhan penentuan pelaksanaan aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan keefektifan organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan dan pengkondisian pegawai/manusia agar dapat secara optimal diberdayakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui cara-cara yang dapat dipertanggungjawabkan.

Armstrong (2010:9) menguraikan pendapatnya mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *“the overall purpose of HRM (or people management) is to ensure that the organization is able to achieve success through people. HRM aims to increase organizational effectiveness and capability – the capacity of an organization to achieve its goals by making the best use of the resources available to it”*. Pendapat tersebut menekankan pada keefektifan dan keefisienan pencapaian tujuan organisasi melalui pemberdayaan seluruh personil organisasi.

Adapun Mahapatro (2010:23) mengungkapkan gagasannya bahwa suatu institusi melakukan pengadaan dan pengelolaan terhadap berbagai sumber daya, termasuk

sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia dikelola untuk mengarahkan dan memanfaatkan potensinya untuk maju dan untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Oleh sebab itu, tujuan manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Adapun tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk memenuhi kebutuhan, aspirasi, penghargaan, dan martabat karyawan serta memberikan perhatian terhadap hak-hak karyawan terkait masalah-masalah sosio-ekonomi yang timbul dalam komunitas maupun negara.

Wether & Davis sebagaimana dikutip oleh Hariandja (2005:3) berpendapat bahwa *“the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way”*. Pendapat tersebut mengandung makna bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari tenaga kerja atau karyawan terhadap organisasi dengan cara yang etis, ramah, dan bertanggungjawab. Konsep tersebut menekankan pada peningkatan kontribusi personil dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan gagasan-gagasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menjamin bahwa organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pemberdayaan manusia yang ada secara efektif dan efisien. Mahapatro (2010:29) memaparkan gagasan yang secara garis besar berarti bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan sumber daya manusia, penyusunan pola organisasi dan pekerjaan, seleksi dan menyusun kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi, pemberian kompensasi dan tunjangan, pendampingan karyawan/pegawai, hubungan antar karyawan/

pegawai, serta penelitian dan sistem informasi mengenai karyawan/pegawai.

Armstrong (2010:8) berpendapat: *the practice of Human Resource Management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as: strategic HRM; human capital management; knowledge management; organization development; resourcing (human resource planning, recruitment and selection, and talent management); performance management; learning and development; reward management; employee relations; employee well-being*". Pendapat tersebut bermakna bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah hal-hal yang terkait dengan aspek-aspek mengenai pemanfaatan dan pengelolaan manusia dalam organisasi. Hal-hal tersebut melingkupi beberapa aktivitas, seperti manajemen sumber daya manusia strategis, pengelolaan potensi manusia, pengelolaan pengetahuan, pengembangan organisasi, pemberdayaan (perencanaan, perekrutan dan seleksi, dan pengelolaan kemampuan), pengelolaan kinerja, pembelajaran dan pengembangan, pengelolaan upah, hubungan karyawan/pegawai, serta kenyamanan dan kesejahteraan karyawan/pegawai.

Enco Mulyasa (2005:152) berpendapat bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga-tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Adapun menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2009:231) manajemen tenaga pendidik dan kependidikan atau manaje-

men sumber daya manusia pada institusi pendidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan, dan pemberhentian.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dipaparkan, dapat diperoleh kesimpulan bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan: (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) seleksi dan perekrutan, (3) penugasan atau penempatan, (4) pemberian upah, (5) pelatihan dan pengembangan, (6) pemberhentian, dan hal-hal lain terkait pendampingan karyawan/pegawai, hubungan antar karyawan/pegawai, serta penelitian dan sistem informasi mengenai karyawan/pegawai.

Harris, sebagaimana yang dikutip oleh Hariandja (2005: 168), mengemukakan bahwa latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Konsep tersebut menekankan pada upaya peningkatan kompetensi personil organisasi.

Armstrong (2010:217) berpendapat bahwa *"learning and development is the process of acquiring and developing knowledge, skills capabilities, behaviours and attitudes through experience, events and programmes provided by the organization, guidance and coaching provided by line managers and others, and self-directed or self-managed learning activities. It is concerned with ensuring that the organization has the knowledgeable, skilled and engaged workforce it needs"*. Pendapat tersebut mengandung makna bahwa pembelajaran dan pengembangan merupakan proses penguasaan dan pengembangan pengetahuan, kecakapan, kemampuan,

kelakuan dan sikap melalui pengalaman, peristiwa dan program yang diselenggarakan melalui organisasi, bimbingan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh garis manajer atau pihak-pihak lain, dan kegiatan-kegiatan mandiri. Konsep tersebut menekankan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya penjaminan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang mumpuni sesuai dengan yang dibutuhkan.

Gilley & Maycunich (Brooks & Nafukho, 2006:119) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses memudahkan (memfasilitasi) pembelajaran, penyelenggaraan, dan perubahan organisasional melalui campur tangan dan inisiatif yang terorganisir dan pengelolaan tindakan untuk meningkatkan kapasitas kinerja, kemampuan, kesiapan kompetitif, dan pembaharuan organisasi. Gagasan tersebut memberikan gambaran bahwa pengelola organisasi harus mengatur dan memfasilitasi peningkatan kompetensi seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi keusangan.

Adapun pendapat Mahapatro (2010: 254) pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses berkesinambungan untuk menjamin pengembangan kompetensi, dinamisme, motivasi dan keefektifan kerja pegawai/karyawan dalam suatu cara yang sistematis dan direncanakan dengan baik. Pendapat tersebut menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi harus dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

Adapun Hani Handoko (2001:104) menguraikan bahwa latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk

memegang tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Sementara itu, Hasibuan (2003:69) berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Armstrong (2010:230) berpendapat bahwa "*training should be systematic in that it is specifically designed, planned and implemented to meet defined needs*". Pendapat tersebut secara garis besar bermakna bahwa pelatihan seharusnya dilaksanakan secara sistematis dan spesifik, baik dalam hal perancangan, perencanaan dan pelaksanaannya agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang diperlukan.

Siagian (2011:185-186), berpendapat bahwa agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Para pakar pelatihan dan pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah dimaksud terdiri dari tujuh langkah, yaitu penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program, identifikasi manfaat, dan penilaian pelaksanaan program.

Sementara itu, Noe (2005: 6), memberikan gagasan bahwa terdapat tujuh langkah dalam penyelenggaraan pelatihan, yakni meliputi: (1) melakukan penaksiran kebutuhan terhadap pelatihan (terdiri dari analisis organisasional, analisis personal, dan analisis tugas); (2) memastikan kesiapan para karyawan dalam mengikuti pelatihan; (3) menciptakan lingkungan pembelajaran; (4) memastikan adanya dukungan terhadap program pelatihan,

baik dari peserta pelatihan, rekan kerja, maupun dari pimpinan para peserta pelatihan; (5) menyusun rencana evaluasi; (6) memilih metode pelatihan; dan (7) memantau dan mengevaluasi program pelatihan.

Lebih lanjut, Noe (2005: 81), memaparkan bahwa analisis organisasional mencakup pengidentifikasian kontribusi program pelatihan dan pengembangan dalam mendukung arah strategis organisasi; dukungan manajer, rekan kerja, dan para karyawan terhadap dilaksanakannya program pelatihan dan pengembangan; serta ketersediaan sumber daya untuk menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan.

Selanjutnya terkait analisis personal, Noe (2005:84) menyatakan bahwa "*person analysis helps to identify who need training, that is, whether current performance or expected performance indicates a need for training*". Pendapat tersebut bermakna bahwa analisis personal dapat membantu untuk mengidentifikasi siapa saja yang dinilai perlu untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, analisis personal juga mengkaji tentang kesiapan para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

Mengenai analisis tugas (*task analysis*), Noe (2005:92) berpendapat bahwa "*task analysis results in a description of work activities, including tasks performed by the employee and the knowledge, skills, and abilities required to complete the tasks*". Pendapat tersebut mengandung makna bahwa analisis tugas bermuara pada suatu deskripsi mengenai aktivitas-aktivitas pekerjaan, termasuk tugas-tugas yang dikerjakan oleh para karyawan dan pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Hariandja (2005:184) menjelaskan bahwa metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dipilih tergantung pada kebutuhan serta tujuan pelatihan. Hariandja (2005: 184), juga mengutip

pendapat Wether & Davis yang berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pemilihan metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Faktor-faktor tersebut yakni *cost-effectiveness* (keefektifan biaya), *desired program content* (konten/isi program yang dikehendaki), *appropriateness of the facilities* (ketepatan/kelayakan fasilitas), *trainee preferences and capabilities* (pilihan dan kemampuan peserta), *trainer preferences and capabilities* (pilihan dan kemampuan pelatih), dan *learning principle* (prinsip pembelajaran).

Lebih lanjut, Wether & Davis sebagaimana dikutip oleh Hariandja (2005:186-187) memaparkan mengenai beberapa metode pelatihan *on the job training*, meliputi: (1) *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan, yakni pelatihan dimana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja; (2) *Coaching*, yakni bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana; (3) *Job rotation*, yakni program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Metode ini biasa digunakan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas; (4) *Apprenticeship*, yaitu pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta ditugaskan untuk melakukan praktik di lapangan.

Adapun beberapa jenis metode pelatihan *off the job training* menurut Wether & Davis yang dikutip oleh Hariandja (2005:187-189) adalah (1) *Lecture* atau kuliah, yakni

presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak secara intensif. Metode ini pada umumnya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta; (2) *Video presentation*, yakni presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Metode ini biasa digunakan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak sangat kompleks; (3) *Vestibule training/simulation*, yakni pelatihan yang diberikan di suatu tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja dan dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja yang sesungguhnya; (4) *Role playing*, yakni metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Hal ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain, misalnya pelanggan, atasan, rekan kerja, sehingga peserta dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain; (5) *Case study*, yakni studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta untuk memecahkan kasus tersebut melalui diskusi dalam kelompok belajar; (6) *Self-study*, yakni pelatihan dengan cara meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset. Metode ini biasanya digunakan karena adanya hambatan-hambatan geografis, kesulitan untuk mengadakan pertemuan langsung, atau kesulitan biaya untuk mengumpulkan seluruh peserta dalam satu tempat; (7) *Program learning*, yaitu pelatihan yang merupakan bentuk lain dari self-study, yakni pelatihan dengan cara menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya

secara tertulis dalam buku atau dalam suatu program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian *feedback* tersebut dianalisa untuk diketahui hasilnya; (8) *Laboratory training*, yakni pelatihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta; (9) *Action learning*, yakni proses pembelajaran melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, baik dari pihak internal maupun eksternal organisasi.

Dalam konteks pengembangan sekolah, semangat, wawasan, serta kemampuan para guru sebagai salah satu sumber daya manusia harus senantiasa ditingkatkan agar mereka senantiasa berkontribusi positif terhadap kesuksesan program pengembangan sekolah. Peningkatan semangat, wawasan, serta kemampuan para guru tersebut dapat dilaksanakan melalui berbagai macam kegiatan.

Pengembangan dan peningkatan semangat, wawasan, dan kemampuan guru harus dilaksanakan dengan baik dalam setiap tahap, meliputi: penentuan kebutuhan, tujuan dan materi pelatihan, penetapan anggaran, penetapan trainer, penentuan metode pelatihan, pelaksanaan program pelatihan, serta pengawasan dan pengevaluasian program pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen pengembangan sumber daya manusia yang baik pula agar tujuan kegiatan-kegiatan pengembangan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Terkait MBS, SMA Negeri 6 Yogyakarta berupaya untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara optimal. Pengelola SMA Negeri 6 Yogyakarta juga berupaya melaksanakan otonomi sekolah secara efektif. Berbagai inovasi dan pengembangan telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Salah satu pengembangan yang dilakukan

oleh pengelola SMA Negeri 6 Yogyakarta yakni dengan melaksanakan program sekolah riset. Pihak sekolah bermaksud untuk menjadikan program sekolah riset tersebut sebagai ciri khas atau keunggulan SMA Negeri 6 Yogyakarta.

SMA Negeri 6 Yogyakarta memberikan tambahan materi (pelajaran) kepada seluruh peserta didik kelas X (sepuluh) tentang metodologi penelitian untuk menambah wawasan dan kemampuan peserta didik dalam melakukan penelitian ilmiah. Salah satu tujuan dari pelaksanaan program sekolah riset tersebut adalah untuk meningkatkan budaya riset (penelitian) di SMA Negeri 6 Yogyakarta, baik di kalangan peserta didik maupun para guru.

Program pengembangan sekolah tentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik apabila tidak didukung oleh berbagai pihak terkait. Demikian halnya dengan program sekolah riset yang dilaksanakan di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Program pengembangan sekolah tersebut memerlukan dukungan dari berbagai pihak, baik pemerintah, masyarakat, maupun warga sekolah, termasuk para guru. Para guru di SMA Negeri 6 Yogyakarta diproyeksikan untuk dapat melaksanakan tugas sebagai pembimbing bagi para peserta didik dalam melaksanakan penelitian. Selain itu, para guru di SMA 6 Yogyakarta juga dituntut untuk secara giat melakukan penelitian ilmiah. Oleh karena itu, para guru SMA Negeri 6 Yogyakarta harus memiliki semangat, wawasan, serta kemampuan dalam melakukan penelitian.

SMA Negeri 6 Yogyakarta telah melaksanakan upaya untuk meningkatkan semangat, wawasan, dan kemampuan untuk melakukan penelitian ilmiah bagi para guru, akan tetapi hasil yang dicapai belum optimal. Hal tersebut tentu dapat menjadi kendala dalam mensukseskan program sekolah riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan deskripsi atau gambaran secara jelas dan mendalam mengenai manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam program sekolah riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta, meliputi penentuan kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi, serta hal-hal lain yang terkait dengan fokus penelitian.

Teknik penentuan subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive* karena berdasarkan atas pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut di antaranya adalah pertimbangan bahwa seseorang dianggap paling memahami tentang apa yang hendak dikaji, atau seseorang tersebut merupakan pihak yang memiliki kewenangan dan kekuasaan sehingga dapat memudahkan atau mendukung peneliti dalam mengkaji objek atau situasi yang diteliti. Subjek dalam penelitian ini terdiri beberapa informan, yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan, dua orang guru, dan ketua komite SMA Negeri 6 Yogyakarta.

Kegiatan pengumpulan data yang dilaksanakan dalam penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu wawancara dan studi dokumen. Teknik wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan, guru, dan ketua komite SMA Negeri 6 Yogyakarta untuk memperoleh data terkait manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam program sekolah riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta, meliputi penentuan kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, wawancara juga dilakukan untuk memperoleh informasi terkait faktor-faktor pendukung maupun faktor-faktor penghambat dalam

manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam program sekolah riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Adapun studi dokumen dilaksanakan terhadap dokumen-dokumen yang diperoleh dalam penelitian ini, seperti profil sekolah, struktur organisasi sekolah dan proposal kegiatan pengembangan sumber daya manusia dalam program sekolah riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara dan pedoman studi dokumen. Selain itu, dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan pihak lain merupakan alat pengumpul data utama. Pada saat melaksanakan pengumpulan data, peneliti secara langsung mendatangi lokasi penelitian dan menggali informasi dan data selengkap-lengkapnyanya guna memperdalam kajian penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Terdapat empat komponen dalam analisis data model interaktif, yakni Pengumpulan Data (*Data Collection*), Reduksi Data (*Data Reduction*), Penyajian Data (*Data Display*), dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verifying*) (Miles & Huberman, 1994: 12).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penentuan Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pihak SMA Negeri 6 Yogyakarta menilai perlu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengembangan kemampuan guru dalam bidang riset. Kegiatan-kegiatan pengembangan tersebut dinilai perlu dilaksanakan untuk mendukung program kerja SMA Negeri 6 Yogyakarta sebagai Sekolah Berbasis Riset. Pihak sekolah menilai bahwa para guru yang mahir dalam bidang penelitian, baik dalam hal melaksanakan penelitian maupun mengintegrasikan nilai-nilai penelitian ke dalam pembelajaran bagi peserta didik, meru-

upakan faktor yang sangat potensial untuk mendukung kesuksesan pelaksanaan program Sekolah Berbasis Riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Selain itu, pengembangan guru SMA Negeri 6 Yogyakarta juga dilakukan untuk meningkatkan kemampuan penelitian bagi para guru agar mereka dapat melakukan pengembangan profesi melalui penelitian-penelitian, seperti penelitian tindakan kelas (PTK) dan sebagainya.

Hal-hal tersebut sesuai dengan konsep analisis organisasional dalam penentuan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Noe (2005: 81), yang mengemukakan bahwa analisis organisasional mencakup pengidentifikasian kontribusi program pelatihan dan pengembangan dalam mendukung arah strategis organisasi; dukungan manajer, rekan kerja, dan para karyawan terhadap dilaksanakannya program pelatihan dan pengembangan; serta ketersediaan sumber daya untuk menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan.

Pihak yang melakukan penentuan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di SMA Negeri 6 Yogyakarta tersebut adalah kepala sekolah beserta wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan. Adapun upaya yang ditempuh untuk menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia adalah dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kelemahan dan kelebihan para guru dalam bidang penelitian. Kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut dilaksanakan secara informal, yakni melalui perbincangan sehari-hari. Wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan secara terbuka menerima masukan-masukan dari para guru terkait pengembangan guru. Berdasarkan perbincangan dengan para guru tersebut wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan mengidentifikasi kelemahan maupun kelebihan para guru

dalam hal penelitian. Hasil identifikasi tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menyelenggarakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

Hal-hal tersebut sesuai dengan konsep analisis personal menurut Noe (2005:84) yang menyatakan bahwa *“person analysis helps to identify who need training, that is, whether current performance or expected performance indicates a need for training”*. Pendapat tersebut bermakna bahwa analisis personal dapat membantu untuk mengidentifikasi siapa saja yang dinilai perlu untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, analisis personal juga mengkaji tentang kesiapan para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

### **Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Setelah penentuan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan, tahap berikutnya dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia adalah perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Pimpinan SMA Negeri 6 Yogyakarta, dalam hal ini kepala sekolah beserta seluruh wakil kepala sekolah, melaksanakan pertemuan atau rapat untuk membahas rencana kegiatan pengembangan guru. Dalam rapat tersebut dibahas berbagai hal yang terkait dengan perencanaan kegiatan pengembangan guru, seperti penentuan jenis kegiatan, penentuan anggaran, waktu pelaksanaan kegiatan, dan sebagainya.

Selanjutnya, hasil rapat pimpinan sekolah tersebut disosialisasikan kepada para guru melalui rapat yang diikuti oleh seluruh guru dan pimpinan sekolah. Dalam pertemuan tersebut para guru juga diberi kesempatan untuk menyampaikan saran-saran terkait rencana kegiatan pengembangan guru di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Hal tersebut dilakukan untuk mencegah kesewenang-wenangan dalam penetapan kebijakan pengembangan guru.

Hal-hal tersebut sesuai dengan konsep perencanaan menurut Certo & Certo (2012:7) yang menyebutkan bahwa perencanaan merupakan hal yang terkait dengan penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, menguraikan bagaimana tugas-tugas tersebut harus dilaksanakan, dan menyebutkan kapan tugas-tugas tersebut harus dilaksanakan. Kegiatan perencanaan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan. Melalui perencanaan mereka, para manajer menyusun uraian secara rinci mengenai hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan.

Selain itu, perencanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMA Negeri 6 Yogyakarta juga sesuai dengan konsep perencanaan menurut Boddy (2008:20) yang menyatakan perencanaan berhubungan dengan seluruh arah kerja yang hendak dilakukan. Hal tersebut meliputi peramalan tren (kecenderungan) masa depan, penaksiran sumber daya dan pengembangan sasaran-sasaran kerja. Hal tersebut dimaksudkan untuk pengambilan keputusan mengenai area kerja yang harus digunakan, serta bagaimana cara menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran.

### **Pengorganisasian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMA Negeri 6 Yogyakarta, termasuk pengembangan kemampuan penelitian, merupakan salah satu tugas wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan. Adapun wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan membentuk panitia untuk setiap kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Panitia tersebut dibentuk sebagai panitia pelaksana yang bertugas mengelola masing-masing kegiatan pengembangan guru agar dapat memperoleh kesuksesan dalam mencapai tujuan-tujuan kegiatan tersebut.

Meskipun pengelolaan kegiatan-kegiatan pengembangan guru di SMA Negeri 6 Yogyakarta merupakan tugas dan tanggungjawab wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan, akan tetapi wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan tidak selalu menjadi ketua panitia dalam setiap kegiatan pengembangan guru, seperti *workshop* dan sebagainya. Wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan selalu berupaya untuk memberdayakan seluruh personil sekolah dalam kepanitiaan kegiatan pengembangan guru secara bergiliran sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian terhadap kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta sesuai dengan konsep pengorganisasian menurut Terry (1977:264) yang menyebutkan bahwa pengorganisasian merupakan pembentukan/penyusunan hubungan perilaku yang efektif di antara banyak orang sehingga memungkinkan mereka untuk dapat bekerja bersama secara efisien dan memperoleh kepuasan personal dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dalam kondisi lingkungan yang diberikan dengan maksud untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.

Selain itu, pengorganisasian terhadap kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta juga sesuai dengan konsep pengorganisasian menurut Oteng Sutisna (1985:174) yang memberikan batasan terhadap pengorganisasian sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam upaya mencapai tujuan bersama.

### **Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Kegiatan pengembangan guru SMA Negeri 6 Yogyakarta dalam bidang riset

yang paling sering diselenggarakan adalah *workshop*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengembangan guru di sekolahnya mengacu pada perencanaan awal yang telah ditetapkan dan disepakati bersama, baik oleh pimpinan sekolah, panitia pelaksana kegiatan, maupun para guru. Seluruh panitia diarahkan untuk bekerja sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditentukan.

### **Pengawasan dan Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengawasan dan evaluasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMA Negeri 6 Yogyakarta dilaksanakan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan, dan ketua panitia kegiatan. Pengawasan dan evaluasi tersebut dilaksanakan pada saat kegiatan berlangsung serta ketika kegiatan telah selesai diselenggarakan.

Pengawasan pada saat kegiatan pengembangan sumber daya manusia di SMA Negeri 6 Yogyakarta berlangsung dilakukan untuk mengetahui dan memastikan bahwa kegiatan pengembangan guru berlangsung sesuai dengan rencana. Selain itu, pengawasan tersebut juga berguna sebagai acuan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan apabila terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana awal.

Adapun evaluasi kegiatan pengembangan pengembangan sumber daya manusia di SMA Negeri 6 Yogyakarta dilaksanakan setelah kegiatan tersebut selesai diselenggarakan. Evaluasi tersebut dilakukan guna mengukur ketercapaian target atau tujuan kegiatan yang telah ditetapkan dalam perencanaan awal. Selain itu, evaluasi tersebut juga diadakan untuk mengukur kinerja panitia kegiatan, seperti keterlaksanaan tugas masing-masing anggota panitia serta kendala-kendala yang dihadapi dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan guru. Evaluasi tersebut juga menjadi tempat bagi seluruh

guru untuk menyampaikan kritik maupun saran terkait kegiatan pengembangan guru yang telah diselenggarakan. Selanjutnya, hasil evaluasi tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan ketika SMA Negeri 6 Yogyakarta hendak melaksanakan kegiatan-kegiatan pengembangan guru yang selanjutnya.

Evaluasi terhadap kegiatan pengembangan guru di SMA Negeri 6 Yogyakarta diadakan kurang lebih seminggu setelah kegiatan selesai diselenggarakan melalui rapat yang diikuti oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan, dan ketua beserta anggota panitia kegiatan pengembangan guru. Hal-hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Noe (2005: 6), yang menyebutkan bahwa salah satu langkah dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah *monitor and evaluate the program* atau mengawasi dan mengawasi program pengembangan sumber daya manusia tersebut.

Ditinjau dari fungsi manajemen, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan terhadap kegiatan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta sesuai dengan teori pengawasan menurut Boddy (2008: 600), yang menyebutkan bahwa proses pengawasan merupakan kegiatan umum dari penetapan standar kinerja, pengukuran terhadap kinerja terkini, perbandingan kinerja terkini dengan standar, dan pengambilan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan kinerja atau perubahan terhadap standar.

#### **Faktor-faktor Pendukung Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Faktor pendukung pengembangan guru dalam bidang riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta di antaranya berasal dari komite sekolah. Komite sekolah memiliki komitmen untuk mendukung program Sekolah Berbasis Riset di SMA Negeri 6

Yogyakarta. Komite sekolah mendukung program Sekolah Berbasis Riset tersebut untuk dijadikan sebagai ciri khas atau keunggulan yang dimiliki oleh SMA Negeri 6 Yogyakarta.

Oleh karena itu, komite sekolah sebagai salah satu pihak yang memiliki kewenangan dalam penetapan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah juga mendukung penyelenggaraan kegiatan-kegiatan pengembangan guru. Hal tersebut dikarenakan para guru yang profesional dalam bidang penelitian, baik dalam melaksanakan penelitian maupun mengintegrasikan nilai-nilai penelitian dalam pembelajaran, merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan program Sekolah Berbasis Riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Selain itu, adanya bantuan serta motivasi dari rekan kerja (guru) yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih baik dalam bidang riset juga menjadi salah satu faktor pendukung pengembangan guru SMA Negeri 6 Yogyakarta dalam bidang riset.

#### **Faktor-faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Faktor penghambat dalam pengembangan guru dalam bidang riset yaitu masih rendahnya antusiasme atau semangat yang dimiliki para guru untuk mengamalkan materi-materi yang diberikan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan guru, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun pihak eksternal. Masih terdapat beberapa guru SMA Negeri 6 Yogyakarta yang menganggap penelitian bukan merupakan aktivitas yang penting untuk mereka lakukan. Para guru tersebut beranggapan bahwa tanpa melaksanakan penelitian pun mereka dapat mengikuti sertifikasi guru dan memperoleh sertifikat mengajar.

#### **PENUTUP**

Penentuan kebutuhan yang dilakukan dengan mempertimbangkan visi, misi, dan

tujuan sekolah. Penentuan kebutuhan juga dilakukan dengan cara mengidentifikasi kelemahan guru dalam hal riset, baik dalam hal melaksanakan penelitian maupun mengintegrasikan nilai-nilai penelitian ke dalam pembelajaran. Hasil identifikasi tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menyelenggarakan kegiatan pengembangan guru SMA Negeri 6 Yogyakarta.

Perencanaan yang diawali dengan rapat pimpinan SMA Negeri 6 Yogyakarta, dalam hal ini kepala sekolah beserta seluruh wakil kepala sekolah, yang membahas hal-hal terkait perencanaan kegiatan pengembangan guru dalam bidang riset, seperti penentuan jenis kegiatan, penentuan anggaran, waktu pelaksanaan kegiatan, dan sebagainya. Hasil rapat pimpinan sekolah tersebut disosialisasikan kepada para guru melalui rapat yang diikuti oleh seluruh guru dan pimpinan sekolah.

Pengorganisasian yang dilakukan melalui pembentukan panitia kegiatan oleh wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan. Wakil kepala sekolah bidang penelitian dan pengembangan selalu berupaya untuk memberdayakan seluruh personil sekolah dalam kepanitiaan kegiatan pengembangan guru secara bergiliran.

Pelaksanaan kegiatan pengembangan mengacu pada perencanaan awal yang telah ditetapkan dan disepakati bersama, baik oleh pimpinan sekolah, panitia pelaksana kegiatan, maupun para guru. Kegiatan pengembangan guru SMA Negeri 6 Yogyakarta yang paling sering diselenggarakan adalah *workshop*.

Faktor pendukung pengembangan sumber daya manusia dalam bidang riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta berasal dari komite sekolah. Komite sekolah memiliki komitmen untuk mendukung program Sekolah Berbasis Riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta. Faktor pendukung lainnya adalah adanya bantuan serta motivasi dari rekan kerja. Faktor penghambat

pengembangan sumber daya manusia dalam bidang riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta yaitu masih rendahnya semangat guru dalam mengamalkan materi-materi yang diberikan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan guru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.
- Boddy, D. (2008). *Management: an introduction (4<sup>th</sup> ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Brooks, K., & Nafukho, F.M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity?. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 2; ProQuest Education Journals pg. 117
- Certo, S.C. & Certo, T.S. (2012). *Modern management: concept and skills (12<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Educational, Inc.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management (11<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Enco Mulyasa. (2005). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia (edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani Handoko, T. (2001). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia (edisi kedua)*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2005). *Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Mahapatro, B.B. (2010). *Human resource management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publisher.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011). *Human resource management (13<sup>th</sup> ed.)*. Omaha: South-Western Cengage Learning.

- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis; an expanded sourcebook (2<sup>nd</sup> ed.)*. London: Sage Publication.
- Mulyono. (2010). *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Noe, R.A. (2005). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Oteng Sutisna. (1985). *Administrasi pendidikan: dasar teoritis untuk praktek profesional*. Bandung: Bina Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, G.R. (1977). *Principles of management (7<sup>th</sup> ed.)*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2009). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.