

Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bidang Pendidikan

by vicajes297@gmail.com 1

Submission date: 14-Jun-2022 04:50PM (UTC+0100)

Submission ID: 1856773778

File name: Naskah_Buku_Teks.pdf (3.37M)

Word count: 79626

Character count: 532034

D. Makna Desentralisasi Pendidikan Bagi Pengembangan SDM

Semenjak otonomi daerah digulirkan, pemerintah pusat telah membagi beberapa kewenangan yang semula dikelola secara sentralistik dengan pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Salah satu kewenangan yang diberikan adalah penyelenggaraan pendidikan. Desentralisasi kewenangan itu sudah dilakukan semenjak tahun 1999, sehingga daerah-daerah memiliki kewenangan dan tanggungjawab untuk mengelola, menyelenggarakan, membiayai dan menilai proses dan hasil pendidikan sesuai standar nasional yang ditetapkan. Sebagai suatu bidang layanan yang bersentuhan dengan kebutuhan dasar masyarakat, pendidikan mulai dikelola sesuai potensi dan karakteristik masing-masing daerah. Desentralisasi pendidikan telah menjadi peluang untuk membentuk postur organisasi pendidikan sebagai wahana pembentuk insan manusia Indonesia yang cerdas dan bermartabat dan siap bersaing di dunia usaha.

Menurut Amtu, (2011) desentralisasi pendidikan pada hakikatnya memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan dan menyediakan ruang bagi setiap satuan pendidikan untuk mengembangkan ide dan gagasannya dalam meningkatkan mutu pembelajarannya. Pemerintah daerah dapat berinovasi dan berkreasi sesuai karakteristik dan keunggulan yang dimiliki, sehingga mampu mendorong peningkatan mutu pendidikannya. Namun, pada kenyataannya sifat ketergantungan daerah terhadap bantuan pusat masih sangat besar. Sungguhpun implementasi desentralisasi pendidikan sudah berjalan hampir sepuluh tahun, tetapi terkesan belum ada tanda-tanda perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan di setiap daerah. Mungkin saja pernyataan ini sifatnya relatif, namun kenyataan membuktikan bahwa kualitas pendidikan Indonesia masih jauh tertinggal dengan negara-negara lainnya di kawasan Asia Tenggara.

Sesuai pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang *Penyelenggaraan dan Penyelenggaraan Pendidikan*, dan PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang *Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota*, maka pihak-pihak yang bertanggungjawab dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan adalah pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara satuan pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan atau program pendidikan. Inti dari penyelenggaraan pendidikan adalah membentuk watak, perilaku, kemampuan, kecerdasan dan keimanan peserta didik sehingga menjadi generasi penerus bangsa yang bermartabat, mandiri dan mampu berdaya saing tinggi di berbagai bidang. Pendidikan adalah instrumen utama yang menentukan maju-mundurnya suatu bangsa. Sumber daya yang dimiliki setiap peserta didik hanya dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan yang sifatnya terencana, sistematis dan berkesinambungan. Peserta didik memiliki potensi dan bakat lahiriah yang perlu dikelola secara maksimal sehingga dapat berkontribusi bagi pembangunan bangsa.

Melalui desentralisasi pendidikan, daerah dapat berprakarsa untuk mengembangkan keunggulan masing-masing sesuai kearifan lokalnya melalui pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi pada upaya pemberdayaan potensi peserta didik. Melalui pendidikan dan pembelajaran yang bermutu, peserta didik digembleng, diasah, diasuh, difatih, dibimbing dan dibentuk menjadi manusia-manusia unggul yang dapat memberdayakan masyarakat pada waktunya. Berikut tabel 1.10 mengenai Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan.

penyelenggaraan pendidikan mengarah pada simpulan yang sama. Kesamaan paradigma itu ditunjukkan dalam bentuk menempatkan manusia sebagai subyek dan obyek pendidikan. Pemanusiaan setiap individu sebagai warga negara dilakukan dalam suatu proses dan aktivitas pendidikan dan pengajaran secara berjenjang. Fungsi dan tujuan pendidikan nasional telah digariskan secara jelas sebagai upaya mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi Manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁴

Arah pembangunan pendidikan nasional dapat dilihat dari Visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019 yakni: *"Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan dan Kebudayaan yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong"*. Visi ini kemudian diterjemahkan dalam tujuh jalan revolusi mental yang mengintegrasikan pengelolaan pembangunan pendidikan dan kebudayaan, yaitu:

1. Menerapkan paradigma pendidikan untuk membentuk manusia mandiri dan berkepriladain;
2. Mengembangkan kurikulum berbasis karakter dengan mengadopsi kearifan lokal serta vokasi yang beragam berdasarkan kebutuhan geografis daerah serta bakat dan potensi anak;
3. Menciptakan proses belajar yang nyaman dan menyenangkan untuk menumbuhkan kemauan belajar dari dalam diri anak;
4. Memberi kepercayaan besar kepada kepala sekolah dan guru untuk mengelola suasana dan proses belajar yang kondusif agar anak nyaman belajar;
5. Memberdayakan orangtua untuk terlibat lebih aktif pada proses pembelajaran dan tumbuh kembang anak;
6. Membantu kepala sekolah untuk menjadi pemimpin yang melayani warga sekolah;
7. Menyederhanakan birokrasi dan regulasi pendidikan diimbangi pendampingan dan pengawasan yang efektif.

Tujuan dan cita-cita ini telah menjadi tolok ukur sejauhmana paradigma pendidikan di Indonesia telah konsisten fokus pada pengembangan kapasitas sumber daya manusianya. Pendidikan pada hakikatnya mencerminkan budaya, martabat dan peradaban suatu bangsa. Pendidikan juga dimaknai sebagai wajah suatu bangsa, karena itu wajah yang ceria, gembira dan atau sedih menggambarkan kondisi bangsa itu. Membenahi dan memperbaiki berbagai kekurangan dan kelemahan pendidikan, menunjukkan adanya itikad baik untuk merekonstruksi wajah suatu bangsa. Namun upaya rekonstruksi itu sangat bergantung dari keinginan dan kerja keras semua pihak untuk bahu-membahu membangun pendidikan sehingga mencerdaskan generasi penerus bangsa.

Merekonstruksi wajah pendidikan berarti memperbaiki kesalahan, membenahi kelemahan, dan memperbaiki tata-kelola pendidikan sehingga sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Merekonstruksi dimaksudkan untuk membangun kembali pendidikan secara baik dan benar sehingga mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Gagasan ini menimbulkan

⁴ Pasal 3 ayat 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Namun dari semua pihak yang disebutkan, unsur tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dianggap sangat menentukan kemajuan pendidikan. Mereka adalah tenaga fungsional yang memahami, mengenal dan terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah-sekolah. Pasal 1 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menjelaskan bahwa pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Selanjutnya tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Sebaik apapun kurikulum yang didesain, sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, dukungan anggaran dan partisipasi publik yang tinggi, namun jika tidak didukung dengan kualitas dan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan yang memadai, maka penyelenggaraan pendidikan akan mengalami kendala serius. Karena penggerak organisasi pendidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikan, diperlukan program-program prioritas untuk mengembangkan sumber daya manusia sebagai penyelenggara pendidikan. Inilah alasan mendasar mengapa pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan sangat dititikberatkan. Di beberapa daerah (khususnya kabupaten/kota), program pengembangan yang disasarkan kepada guru dan kepala sekolah belum serius ditangani apalagi dibiayai. Penguatan struktur birokrasi pemerintahan pada dinas/badan dan instansi lainnya cenderung terlaksana, sementara untuk guru dan kepala sekolah nyaris terlupakan. Dengan modal apa adanya dan dengan motivasi pengabdian yang tinggi, para guru dan kepala sekolah menyelenggarakan pendidikan sesuai tuntutan dan harapan masyarakat. Berbeda dengan daerah lain yang memberikan porsi anggaran yang besar untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi guru dan kepala sekolah setiap tahun.

Secara garis besar, tujuan dan strategi peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan telah didesain dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2005-2009, bahwa program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan untuk meningkatkan kecukupan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan, kemampuan akademik, kemampuan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan dan pembelajaran pada setiap satuan pendidikan. Dari aspek pemerataan dan perluasan akses, khususnya dalam peningkatan pemerataan dan rasio pelayanan pendidik dan tenaga kependidikan untuk pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal, dilakukan melalui beberapa kegiatan berikut:

- a. pengembangan sistem perencanaan berdasarkan kebutuhan dan ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan;
- b. pengembangan sistem dan mekanisme rekrutmen dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan yang merata secara geografis, tepat jumlah, tepat kualifikasi/keahlian, dan gender;
- c. peningkatan jumlah pendidik di wilayah/daerah yang kekurangan, seperti pengaturan mekanisme penempatan dan redistribusi guru, penambahan guru baru, perubahan status pendidik dari satu jenjang ke jenjang lain, integrasi guru/tutor mata pelajaran sejenis, pola

Bab 3

Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Deskripsi Sajian

Persaingan setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan itu, diperlukan pengetahuan menyeluruh mengenai konsep dasar, sasaran, tantangan dan peranan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga memperkuat eksistensi organisasi baik secara internal maupun eksternal. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia sebagai instrumen utama yang berperan penting. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua aktivitas kegiatan suatu institusi/organisasi.

Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia bertalian dengan aktivitas mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Capaian atas tujuan yang ditetapkan organisasi termasuk didalamnya mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki. Optimalisasi pengelolaan potensi organisasi melalui strategi pengembangan sumber daya manusia, memang belum disadari dengan baik oleh pihak manajerial pada setiap tingkatan organisasi.

Sekalipun modernisasi menawarkan berbagai alternatif dan kemudahan melalui berbagai perangkat dan sarana teknologi, namun komponen manusia dengan kapasitas yang tersedia, adalah modal utama menjalankan roda organisasi. Ketersediaan sarana prasarana organisasi dapat dimaknai sebagai alat dan kelengkapan untuk mempermudah pekerjaan manusia. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia mutlak menjadi kebutuhan sekaligus prioritas bagi setiap organisasi. Gagasan di atas secara umum berlaku juga di semua lembaga pendidikan. Pada satuan-satuan pendidikan mulai dari pendidikan pra sekolah, pendidikan dasar, menengah sampai perguruan tinggi, unsur tenaga pendidik dan kependidikan menjadi penentu keberhasilan program pendidikan dan pengajaran. Melalui pengelolaan tenaga pendidikan dan kependidikan yang terintegrasi dalam suatu sistem dan mekanisme yang jelas, terukur dan profesional, maka semua organisasi pendidikan akan berjalan dengan baik. Keyakinan ini tentu masih secara konseptual, karena memerlukan program-program praksis dengan prioritas utama penguatan kapasitas dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.

Sumber daya manusia adalah kapasitas yang terkandung dalam diri setiap individu sebagai potensi dasar yang dibawa semenjak lahir. Potensi yang ada dalam diri manusia dapat digunakan untuk kepentingan pengembangan organisasi, tetapi pada satu sisi dapat dimanfaatkan untuk memperkuat integritas dirinya. Dalam kaitan dengan pengembangan

Jones & Walters, (2008) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pusat layanan yang diharapkan dapat mampu menunjuk karyawan terbaik untuk mengabdikan di berbagai daerah, membantu para staf manajemen menyangkut masalah-masalah kepegawaian, memastikan perlindungan keselamatan kerja bagi para karyawan dan menciptakan sebuah prosedur yang memungkinkan para karyawan bekerja secara efisien. Armstrong (2006) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah strategi dan pendekatan yang bertalian dengan pengelolaan aset organisasi yang paling berharga – adanya orang yang bekerja secara individual dan kolektif dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan. Manajemen sumber daya manusia dalam pandangan Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai suatu rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut Overton (2007), manajemen sumber daya manusia harus berjalan seiringa dengan perusahaan sehingga orang mendapatkan kepuasan lebih dari pekerjaan mereka. Manajer sumber daya manusia memiliki tanggungjawab untuk merekrut, mengembangkan dan memotivasi tim untuk menghasilkan produk yang ditetapkan. Sumber daya terbesar / aset dari setiap kegiatan usaha adalah orang. Ditambahkan Siagian (2008), bahwa manajemen sumber daya manusia ialah keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia sedemikian rupa, sehingga sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mampu memberikan kontribusinya yang maksimal.

Senada dengan pendapat di atas, Slamet (2007) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan tenaga kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta pengembangan karier dan pemberhentian atau pemutusan kerja dan personil audit. Hasibuan (2009) menyimpulkan, bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Dengan mengacu pada berbagai pandangan di atas, maka manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah menjadi kebutuhan sekaligus tantangan yang harus diantisipasi dan dikelola oleh semua organisasi. Pendidikan sebagai suatu organisasi publik, memiliki peran strategis dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia di masa mendatang. Mengelola sumber daya pendidikan harus dimulai dari mengorganisir sumber daya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta didukung sistem, sarana parasarana, anggaran dan kebijakan yang memadai. Manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan adalah suatu proses tata-kelola melalui sistem dan proses menyelenggarakan program peningkatan dan pengembangan sumber daya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mereka mampu berperan aktif dan berkontribusi positif untuk membangun potensi peserta didik sebagai pewaris masa depan bangsa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen

⑤ Demografi dan struktur masyarakat yang multikultural;

Pertumbuhan penduduk Indonesia yang sangat cepat menjadi masalah serius di kemudian hari jika tidak dicari jalan keluarnya. Sumber daya alam yang semakin terbatas, tidak seimbang dengan kebutuhan pertumbuhan penduduk. Keanekaragaman suku, budaya, agama, jenis kelamin, dan keahlian, nampaknya masih menjadi kendala baik dalam mengakses pendidikan tetapi juga dalam hal kesempatan bekerja.

⑥ Keseimbangan pembangunan antara wilayah barat dan timur;

Mutu pendidikan menjadi standar capaian yang berlaku secara nasional. Namun perlakuan pembangunan ternyata belum merata di semua wilayah. Mengukur mutu pendidikan suatu SMA di Jakarta misalnya pasti akan berbeda jauh dengan mutu pendidikan di wilayah tengah dan timur Indonesia. Anggaran pendidikan perlu diseimbangkan secara nasional sehingga menjadi alat ukur pencapaian program pendidikan.

⑦ Budaya organisasi;

Belum semua lembaga pendidikan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong produktivitas kepala sekolah, guru, siswa, pegawai, dan bahkan orang tua dan masyarakat. Belajar dan mengajar masih dianggap rutinitas sehingga belum mampu menghasilkan kualitas program pendidikan sesuai target yang direncanakan. Guru dan siswa kurang kreatif mengembangkan kemampuannya karena tidak didukung dengan iklim organisasi yang kondusif dan inovatif. Selanjutnya, iklim organisasi tidak berkembang karena disiplin dan dedikasi siswa dan guru bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah belum memahami dan menerapkan tugas pokok dan fungsinya sesuai kompetensi yang diterapkan, terkendala karena sarana prasarana yang kurang memadai, kurikulum pendidikan selalu berganti-ganti sehingga arah pembelajaran setiap tahun mengalami perubahan dan penyesuaian dan lain-lain sebagainya. Semua ini tentu menjadi tantangan bagi lembaga-lembaga pendidikan untuk membenahi berbagai kekurangan sehingga organisasi pendidikan akan tetap bertahan sampai kapan dan dimanapun.

Berbeda dengan pemikiran di atas, Siagian (2008) menggagas beberapa faktor yang akan dihadapi setiap organisasi sebagai tantangan baik secara internal maupun eksternal pada masa mendatang adalah sebagai berikut; pencapaian tujuan masyarakat; setiap organisasi memiliki kewajiban sosial yang harus dipenuhinya. Jika tidak, maka ada dua hal yang harus dihadapi setiap organisasi; (1) masyarakat akan kehilangan kepercayaan, (2) masyarakat tidak lagi memberikan dukungan.

- o Pencapaian tujuan organisasi; manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang diberikan oleh para pekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi.
- o Pencapaian tujuan fungsional; keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal.
- o Pencapaian tujuan pribadi; kesediaan semua anggota organisasi untuk membawakan tujuan dan kepentingan pribadinya kepada tujuan dan kepentingan organisasi secara keseluruhan, bahkan juga kepentingan masyarakat luas.

handal dan berkualitas. Standarisasi pendidikan dengan kualifikasi dan kompetensi yang ditentukan sesuai perundang-undangan, sudah saatnya menjadi prioritas utama dalam jangka waktu dekat. Mutu adalah kesesuaian antara produk dengan kepuasan pelanggan (*stakeholder*). Manajemen mutu yang selama ini diterapkan di dunia industri, mutlak dipraktikkan pada sistem manajemen pendidikan nasional. Paradigma mutu adalah hasil dari suatu produk yang membutuhkan manajemen yang benar-benar profesional. Manajemen yang sehat akan mendorong produktivitas organisasi untuk menghasilkan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemajuan bangsa.

Para pakar sependapat bahwa mutu yang dimaksud adalah standar hasil yang didasarkan atas kriteria dan prosedur tertentu, sehingga mampu menyeimbangkan harapan dan kepuasan pelanggan dengan kesinambungan hidup suatu perusahaan atau institusi yang melayani kepentingan umum semisal lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kecenderungan terhadap permasalahan kualitas sumber daya manusia adalah suatu keharusan yang mutlak diperhitungkan dan menjadi prioritas utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Mutu tidak sekadar sistem, perangkat, modal dan materi tetapi pada proses dan perlakuan terhadap obyek layanan sehingga hasilnya mendapat kepastian dan pengakuan.

B. Konsep Manajemen SDM di Bidang Pendidikan

Tuntutan terhadap lulusan lembaga pendidikan yang bermutu semakin mendesak karena semakin ketatnya persaingan dalam lapangan kerja. Salah satu implikasi globalisasi dalam pendidikan yaitu adanya deregulasi yang memungkinkan peluang lembaga pendidikan (termasuk perguruan tinggi asing) membuka sekolahnya di Indonesia. Oleh karena itu persaingan antar lembaga pendidikan dan pasar kerja akan semakin berat. Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, maka bagi setiap lembaga pendidikan untuk mengupayakan segala cara agar meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Dalam kaitan itulah, peningkatan sumber daya manusia di bidang pendidikan mutlak menjadi prioritas pengembangan. Mutu sumber daya manusia Indonesia tidak dengan sendirinya terbentuk. Oleh karena itu diperlukan perencanaan dan strategi yang komprehensif melalui suatu timlakan manajemen yang berorientasi pada upaya memperbaiki sistem, metode, sarana prasarana, penyediaan anggaran, aparatur penyelenggara yang profesional dan dukungan segenap komponen masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai sebuah tindakan pengelolaan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penggerakan, monitoring dan evaluasi terhadap sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk dikembangkan. Stoner mengatakan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Menurut Hasibuan (2009), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Selanjutnya, Slamet (2007) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengor-

Konsep mutu (kualitas) telah menjadi suatu kenyataan dan fenomena dalam seluruh aspek dan dinamika masyarakat global memasuki persaingan pasar bebas dewasa ini. Jika sebelumnya kualitas produk dan jasa hanya menjadi target dari dunia bisnis dan industri yang bergantung pada kepuasan pelanggan atau konsumen, maka kini dunia pendidikan mulai tertantang untuk menerapkan hal yang sama dalam menghasilkan kualitas lulusan yang mampu menjawab kebutuhan pasar kerja. Bahwa organisasi pendidikan formal (sekolah dasar sampai perguruan tinggi) sebagai institusi yang bergerak di bidang pendidikan dan pengajaran kini mulai merasakan bahwa faktor mutu menjadi sangat menentukan tingkat partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan (Amtu, 2011).

Menurut Hoy C. et al. (Amtu, 2011) kualitas pendidikan adalah sebuah evaluasi atas proses mendidik yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai proses pengembangan bakat pelanggan, dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh pelanggan yang membayar untuk proses atau hasil dari proses mendidik. ... Kami percaya bahwa kualitas tergantung pada konteks tertentu dimana hal itu berlaku. ... Kualitas adalah bagian penting dari proses belajar-mengajar yang merupakan tujuan dari suatu organisasi pendidikan. Sebagaimana dijelaskan Jalal & Supriadi (Amtu, 20011) bahwa kebijakan program untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan meliputi empat aspek: kurikulum, tenaga kependidikan, sarana pendidikan, dan kepemimpinan satuan pendidikan.

Pertama, pengembangan kurikulum berkelanjutan di semua jenjang dan jenis pendidikan yang meliputi: (a) pengembangan kurikulum pendidikan dasar yang dapat memberikan kemampuan dasar secara merata yang disertai dengan penguatan muatan lokal; (b) mengintegrasikan ketrampilan generik dalam kurikulum yang memberikan kemampuan adaptif yang meliputi empat kelompok ketrampilan, yaitu: pengelolaan diri, komunikasi, mengelola orang dan tugas, dan melakukan inovasi dan perubahan; (c) mengembangkan program studi kelayakan; (d) meningkatkan relevansi pendidikan menengah kejuruan, pendidikan tinggi, dan pendidikan luar sekolah dengan kebutuhan dunia kerja; (e) mengembangkan keteladanan dalam pendidikan.

Kedua, pembinaan profesionalisme dan peningkatan kesejahteraan guru yang meliputi: (a) menata kembali sistem jenjang karier guru dan tenaga kependidikan lainnya; (b) meningkatkan kesejahteraan guru baik secara materil maupun psikologis; (c) memberikan perlindungan hukum dan rasa aman kepada guru dalam menjalankan tugasnya; (d) memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk meningkatkan profesionalismenya melalui berbagai pelatihan dan studi lanjut. Ketiga, pengadaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan: (a) menjamin tersedianya buku pelajaran satu buku untuk setiap peserta didik; (b) melengkapi kebutuhan ruang dan peralatan laboratorium, bengkel kerja, dan perpustakaan, termasuk laboratorium hidup; (c) mengefektifkan pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan yang disanggungkan dengan sistem insentif dalam rangka efektivitas proses belajar mengajar; (d) menyediakan dana pemeliharaan yang memadai pada satuan pendidikan; (e) mengembangkan lingkungan sekolah sebagai pusat kebudayaan dan pembinaan peserta didik.

Menurut Usman, (2009) mutu pendidikan dapat dilihat dalam bentuk 13 karakteristik mutu seperti berikut ini:

berharga bagi anak didiknya dan masyarakat sekitarnya mengenai panggilan kemanusiaan yang diembannya. Selanjutnya dalam pandangan Soertjpto & Kosasi (2007), guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya. Masyarakat terutama akan melihat bagaimana sikap dan perbuatan guru itu sehari-hari, apakah memang ada yang patut diteladani atau tidak. Bagaimana guru meningkatkan pelayanannya, meningkatkan pengetahuannya, memberi arahan dan dorongan kepada anak didiknya, dan bagaimana cara guru berpakaian dan berbicara serta cara bergaul baik dengan siswa, teman-temannya serta anggota masyarakat, sering menjadi perhatian masyarakat luas.

Kebanyakan guru mengisahkan pengalaman mereka pada saat yang tidak diduga, bertemu mantan siswa/muridnya. Biasanya guru-guru tidak lagi mengenal mereka karena perawakan, penampilan dan atau postur tubuhnya yang telah jauh berbeda. Kasus ini kebanyakan ditemukan pada jenjang SD dan SMP. Kesan positif dari seorang guru akan membangkitkan nostalgia seorang mantan siswa/murid mengenai masa lalunya sewaktu di SD atau SMP. Ia betul-betul mengenal gurunya baik karena tutur-katanya, penampilannya, maupun karena adanya suatu peristiwa atau kejadian yang mengharukan, mengembirakan atau bahkan pula menjengkelkan. Sebagai bentuk balas jasa terhadap pengabdian gurunya, setiap orang akan memberikan pelayanan, kemudahan dan bahkan sekadar bantuan bagi sang guru maupun kepada anak-anaknya atau keluarganya. Pertemuan tak terduga terkadang dijadikan ajang bernostalgia antara guru dan mantan siswa/muridnya. Masing-masing pihak akan mengisahkan perjalanan hidup mereka, mulai dari alamat rumah, karier, rumah tangga dan rencana-rencana ke depan.

Sebaliknya bagi guru yang meninggalkan kesan negatif bagi mantan siswa/muridnya, kemungkinan besar akan mengalami perlakuan berbeda dari rekan sesama guru yang lain. Jika berpapasan, seakan-akan keduanya tidak saling mengenal dan atau sekalipun keduanya saling mengenal, suasana terasa begitu dingin dan tidak bersahabat. Ada juga mantan siswa/murid yang berkeinginan membalas dendam kepada gurunya akibat perlakuannya di masa lalu. Ia tidak saja marah dan jengkel kepada gurunya namun juga bagi anak-anak atau keluarganya. Seorang guru cenderung tidak lagi dihargai pada saat memasuki masa pensiun akibat perlakuan dan tindakannya yang keras dan dinilai tidak mendidik di masa lalu, akan menimbulkan dendam dari mantan siswa/muridnya. Sekalipun mungkin tindakan seorang guru di masa lalu adalah upaya untuk memperbaiki sikap dan perbuatan seorang siswa/murid, namun dari sudut pandang yang berbeda, tentu saja akan menghasilkan juga kesimpulan dan kesan yang berbeda pula.

Kasus-kasus yang digambarkan di atas adalah fenomena pengabdian dari seorang guru baik yang bernilai positif atau negatif. Pengabdian seorang guru selalu menghasilkan makna positif, terutama bagi siswa/murid yang benar-benar memanfaatkannya untuk merali masa depannya secara gemilang. Guru seringkali dihormati, namun seringkali juga mendapat sindiran dan perlakuan tidak adil dari peserta didik, orang tua dan bahkan masyarakat. Dedikasi guru memang tidak bisa dilupakan karena tertanam dalam sanubari setiap insan pendidikan, namun hanya bisa dilukiskan dengan kata-kata dan syair lagu sederhana. Begitu mulianya pengabdian seorang guru, telah menginspirasi Sartonno, seorang guru honorer di

9 jumlah dan distribusi guru masih perlu ditata secara lebih baik, dilakukan dengan cara, (1) meningkatkan kapasitas daerah dalam mengelola perekrutan, penempatan, dan peningkatan mutu guru secara efektif dan efisien; (2) mengawasi proses proses pengangkatan guru di daerah berdasarkan kriteria mutu dan kebutuhan wilayah; (3) meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pendidikan oleh LPTK dengan rencana penyediaan guru di daerah.

Membahas mengenai penataan dan pemerataan guru pada gilirannya mengindikasikan bahwa setidaknya ada empat aspek yang ikut mempengaruhi program penataan dan pemerataan guru secara nasional, yakni: pengangkatan dan penempatan guru, kebutuhan sekolah dan ketersediaan guru, guru kontrak dan guru honor, dan guru swasta dan guru negeri. Masing-masing aspek akan dibahas di bawah ini.

1. Pengangkatan dan Penempatan Guru

Bagi sekolah-sekolah yang dikelola yayasan, pengangkatan dan penempatan tenaga guru dengan status honorer dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Namun bagi sekolah-sekolah yang berstatus negeri atau dikelola langsung oleh pemerintah, pengangkatan tenaga guru dilakukan sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku serta disesuaikan dengan formasi yang tersedia. Penempatannya dilakukan juga berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang di daerah. Dalam konteks otonomi daerah, setiap provinsi atau kabupaten/kota tidak otomatis mengangkat calon tenaga guru sesuai keperluan, karena harus dikoordinasikan serta mendapat persetujuan pemerintah pusat. Hal ini tentu berkaitan dengan kemampuan pemerintah dalam hal pemberian gaji dan tunjangan lainnya bagi setiap CPNS yang diangkat. Jadi, pada satu segi terjadi kekurangan tenaga guru, namun pada segi yang lain mekanisme pengangkatan guru sebagai PNS harus disesuaikan dengan kemampuan anggaran negara.

Pasal 25 ayat 1, 2, 3 dan 4 UU Nomor 14 2005 secara jelas mengatur pengangkatan, penempatan dan pemindahan guru sebagai berikut; (1) Pengangkatan dan penempatan guru dilakukan secara objektif dan transparan sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (2) Pengangkatan dan penempatan guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah atau pemerintah daerah diatur dengan Peraturan Pemerintah; (3) Pengangkatan dan penempatan guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang bersangkutan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama; dan (4) Pemindahan guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat diatur oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang bersangkutan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Menjadi jelas bahwa terdapat perbedaan pengangkatan, penempatan dan pemindahan guru yang berstatus PNS dengan guru yang berstatus non-PNS atau yang diangkat oleh yayasan. Ada tenaga guru yang diangkat dengan status PNS daerah dan ada tenaga guru yang diangkat dengan status PNS pusat. Mereka yang berstatus PNS daerah sangat rentan terhadap kebijakan penempatan yang bermotif politik. Terkadang pula kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik. Salah satu penyebabnya adalah karena alasan keterbatasan anggaran daerah. Sebaliknya mereka yang berstatus PNS pusat justru mendapat pelayanan yang berbeda. Dengan kata lain, pengangkatan dan penempatan guru

- c. Pertimbangan keluarga; ada guru yang mengalami kesulitan mengikuti studi lanjut karena mempertimbangkan keselamatan anak-anaknya yang masih kecil di rumah karena mereka masih memerlukan perawatan, pelayanan dan pendampingan. Jika suami atau istrinya juga bekerja setiap hari, maka nanti anak-anaknya terlantar dan tidak terurus dengan baik. Selain itu, dukungan dari suami atau istri terhadap studi seorang guru terkadang mengalami masalah, dan lain sebagainya.

Selain faktor-faktor internal yang digambarkan di atas, ada juga faktor-faktor eksternal, yang setiap saat dihadapi guru antara lain:

- a. Dukungan kepala sekolah; beberapa guru pernah menyampaikan keluhan mereka mengenai kebijakan kepala sekolah yang melarang mereka untuk melanjutkan studi dengan alasan kekurangan tenaga guru, beban mengajar dikuatirkan tidak memenuhi target, ada guru yang gagal studi dan menjadi pengalaman buruk bagi teman lain, serta alasan subyektif lain yang tidak dijelaskan secara terang-terangan oleh kepala sekolah.
- b. Dukungan pemerintah daerah; kebanyakan guru yang datang dari daerah terpencil merasa seakan-akan tidak mendapat dukungan dan perhatian dari pemerintah kabupaten/kota setempat. Ada saja guru yang diancam untuk dipecat atau dipindahkan jika tidak segera melaksanakan tugas. Sekalipun para guru telah mendapat ijin belajar namun tidak menjadi jaminan bahwa mereka alpa dalam melaksanakan kewajibannya di sekolah. Bahkan yang lebih fatal lagi ditemukan juga bahwa ijazah kesarjanaan yang telah dimiliki para guru tidak diakui dan dianggap ilegal. Hal ini menjadi kendala serius pada saat para guru hendak mengusulkan kenaikan atau penyesuaian pangkat/golongan.
- c. Rentang kendali; daerah-daerah yang jauh dari akses informasi dan transportasi mengalami masalah serius juga bagi guru dalam melanjutkan studi. Guru-guru yang melanjutkan studi di tingkat kabupaten/kota atau di ibukota provinsi membutuhkan beberapa minggu atau bulan sebelum mereka kembali ke tempat tugas. Kondisi ini sama sekali tidak dipertimbangkan oleh Dinas Pendidikan sehingga menganggap keterlambatan guru ke sekolah adalah bagian dari pembangkangan terhadap tugas dan kewajiban sebagai seorang guru. Rentang kendali pada masing-masing wilayah seharusnya menjadi pertimbangan unsur birokrasi pendidikan di daerah. Jika tidak, sampai kapanpun guru-guru yang bertugas di daerah terpencil dan pulau-pulau terluar yang sulit dijangkau akan mengalami keterpurukan dan secara tidak langsung berdampak terhadap kualitas input, proses dan output pembelajaran di sekolah.

Mungkin masih ada kendala-kendala lain yang tidak sempat dibahas di sini, namun setidaknya hal ini menggambarkan bahwa tuntutan untuk meningkatkan kualifikasi akademik guru melalui studi lanjut (D-IV) atau sarjana (S1) tidak se gampang yang dibayangkan. Bagi guru-guru yang belum memenuhi syarat karena terkendala dengan faktor-faktor di atas dipastikan akan mengalami masa suram di kemudian hari. Pasal 1 ayat 2 PP Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru menjelaskan bahwa kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Sesuai Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, maka Guru pada SDL/SMP/ SMA/SMK, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum

kepada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi dan kode etik profesinya.

Menurut Danim, (Amri 2014) kompetensi profesional guru terdiri atas dua ranah sub-kompetensi. Pertama, sub-kompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antar-mata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari. Kedua, sub-kompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi. Dalam pandangan Sabertian (2008), terdapat tiga ciri guru yang profesional, antara lain; (1) memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan mengajar, (2) memiliki rasa tanggungjawab, yaitu mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya, dan (3) memiliki rasa kesejawatan atau menghayati tugasnya sebagai suatu karier hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, menekankan beberapa indikator utama kompetensi inti dan kompetensi guru mata pelajaran sebagaimana dicantumkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5.4 Kompetensi Guru

No	Kompetensi Inti Guru	Kompetensi Guru Mata Pelajaran
Kompetensi Pedagogik		
1	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya. ▪ Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. ▪ Mengidentifikasi bakat/awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. ▪ Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
2	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu. ▪ Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.
3	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum. ▪ Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu. ▪ Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu. ▪ Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran. ▪ Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik. ▪ Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.
4	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik. ▪ Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.

konsep mengenai kesejahteraan guru sebagai hak yang harus dipenuhi karena melaksanakan suatu pekerjaan. Di berbagai tempat, ada guru yang belum memahami secara baik mengenai hak-hak yang harus diterima sebagai penyelenggara pendidikan. Tidak jarang pula ada guru yang berbulan-bulan tidak menerima gaji dan tunjangan lain karena alasan administratif atau ada unsur kesengajaan dari birokrasi pendidikan untuk kepentingan yang tidak bisa dipertanggungjawabkan. Beberapa variabel yang akan dibahas dalam kaitan dengan kesejahteraan guru diantaranya adalah: gaji dan tunjangan, pangkat dan golongan, jaminan keselamatan dan keamanan, penghargaan dan hukuman, dan masa pensiun.

1. Gaji dan Tunjangan

Berbicara mengenai gaji dan tunjangan guru berarti mengenai hak dan segala sesuatu yang melekat didalamnya yang wajib diterima guru karena melaksanakan tugas pokoknya di sekolah. Pembayaran gaji guru sama halnya dengan PNS lainnya, disesuaikan dengan pangkat, golongan dan masa kerja. Sesuai penjelasan pasal 52 ayat 1 UU Nomor 14 tahun 2005, maka yang dimaksud dengan gaji, tunjangan dan masalah tambahan adalah; (a) gaji pokok adalah satuan penghasilan yang ditetapkan berdasarkan pangkat, golongan, dan masa kerja; (b) tunjangan yang melekat pada gaji adalah tambahan penghasilan sebagai komponen kesejahteraan yang ditentukan berdasarkan jumlah tanggungan keluarga; (c) tunjangan profesi adalah tunjangan yang diberikan kepada guru dan dosen yang memiliki sertifikat pendidik sebagai penghargaan atas profesionalitasnya; (d) tunjangan khusus adalah tunjangan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai kompensasi atas kesulitan hidup yang dihadapi dalam melaksanakan tugas di daerah khusus; dan (e) masalah tambahan adalah tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa dan penghargaan bagi guru, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri guru, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain.

Berdasarkan ketentuan di atas, seyogianya guru mendapat perhatian besar dalam sistem penyaluran gaji dan tunjangan setiap bulan. Memang patut disayangkan bahwa di beberapa daerah masih ditemukan kasus dimana gaji guru selama beberapa bulan tidak disalurkan karena alasan administratif dan bahkan untuk kepentingan tertentu dipotong tanpa sepengetahuan atau persetujuan guru. Karena takut dipindahkan atau tidak dilayani dari aspek administrasi kepangkatan, kebanyakan guru tidak berani bersuara atau menyampaikan protes. Jika dilihat dari segi tuntutan ekonomi dan biaya studi anggota keluarga, gaji dan tunjangan yang diterima guru belum memenuhi kebutuhan seriap bulan. Tetapi beberapa kasus yang mencuat akhir-akhir ini justru memprihatinkan karena sebagian guru yang cenderung mapan secara ekonomis, sewaktu menerima gaji atau tunjangan profesi, memilih berlibur atau berjalan-jalan ke luar daerah, berbelanja di swalayan dan supermarket untuk berfoya-foya, atau menambah koleksi perhiasan dan busana yang dimiliki. Mengenai gaji pokok PNS dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

2. *Kepangkatan dan Golongan*

Pangkat dan golongan adalah atribut administratif yang melekat pada diri seorang guru yang diangkat oleh pemerintah sebagai PNS. Kepangkatan adalah bentuk penghargaan terhadap masa kerja seseorang atau karena prestasi tertentu mendapat kenaikan pangkat secara istimewa. Bukan hal yang baru jika kebanyakan guru merasa tidak adil karena dalam hal pengurusan kepangkatan dan golongan di Dinas Pendidikan dan atau Badan Kepegawaian Daerah (BKD) tingkat kabupaten/kota seringkali tidak sesuai harapan. Ada guru yang sudah bertugas bertahun-tahun tetapi pangkatnya tidak pernah dinaikkan, sebaliknya bagi guru yang dekat dengan struktur birokrasi di Dinas Pendidikan atau BKD kenaikan pangkatnya berjalan secara reguler. Di beberapa daerah, guru-guru yang telah membiayai sendiri proses perkuliahan dan telah meraih gelar kesarjanaaan, namun tidak diakui bahkan dihambat dengan berbagai alasan yang tidak masuk akal. Proses pengurusan kenaikan pangkat guru PNS baik di desa maupun di kota mengalami kondisi yang sama. Ada pihak-pihak tertentu yang menawarkan jasa untuk mengurus berbagai keperluan administratif namun harus dibayar dengan jumlah uang tertentu. Ada juga pungutan liar (pungli) yang dilakukan sepihak oleh kepala sekolah dengan alasan untuk mempermudah pengurusan di BKD dan Dinas Pendidikan. Terkesan ada jaringan *makelar* yang berkeliraran bebas di berbagai instansi pemerintah untuk memanfaatkan ketidaktahuan guru mengenai syarat-syarat kenaikan pangkat dan golongan. Setorannya berkisar 1 sampai 5 juta rupiah, tergantung jenis urusan dan syarat administratif yang diminta, namun hasilnya tak kunjung tiba.

Dari segi administratif kepegawaian, guru seharusnya dilayani dengan baik dan profesional dan dari segi biaya administratif tidak sebanyak yang diutarakan di atas. Dengan pengetahuan yang terbatas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipenuhi seringkali guru menjadi sasaran empuk pihak-pihak yang dengan sengaja *bermaksud* di atas penderitaan para guru. Guru yang telah mengabdikan dan bekerja dengan baik seharusnya dihargai dengan kenaikan pangkat/golongan secara reguler. Bagi guru yang belum memahami syarat dan ketentuan administratif serta teknik perhitungan angka kreditnya diberikan pelatihan atau bimbingan teknis oleh kepala sekolah atau dinas terkait lainnya. Praktik pungli yang sementara menjadi sorotan publik akhir-akhir ini, mutlak diberantas, dipangkas, dibabat habis dan bahkan diberi ganjaran yang setimpal sehingga tidak lagi menjadi masalah serius di dunia pendidikan. Berikut tabel 5.6 mengenai golongan/ruang, jenis pangkat dan jenjang jabatan guru.

No	Gol/Ruang	Jenjang Pangkat	Jenjang Jabatan
1	II/a	Pengatur Muda	Guru Pratama
2	II/b	Pengatur Muda Tk.I	Guru Pratama Tk.I
3	II/c	Pengatur	Guru Muda
4	II/d	Pengatur Tk.I	Guru Muda Tk.I
5	III/a	Penata Muda	Guru Madya
6	III/b	Penata Muda Tk.I	Guru Madya Tk.I
7	III/c	Penata	Guru Dewasa
8	III/d	Penata Tk.I	Guru Dewasa Tk.I
9	IV/a	Pembina	Guru Pembina
10	IV/b	Pembina Tk.I	Guru Pembina Tk.I

² diberikan kepada guru yang bertugas di daerah khusus atau gugur dalam melaksanakan tugas; sebagaimana disebutkan dalam UU Guru dan Dosen bahwa penghargaan kepada guru dapat diberikan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, finansial, piagam, dan/atau bentuk penghargaan lain.

Dari uraian di atas, ternyata pemerintah telah menggariskan kebijakan pemberian penghargaan dan bahkan jaminan bagi guru dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu setiap guru dituntut melaksanakan kewajiban profesionalnya karena terikat dengan ketentuan dan perundangan mengenai PNS. Secara umum, guru sebagai seorang aparatur sipil negara, jika melalaikan tugas dan kewajibannya maka prosedurnya dilakukan sebagai berikut; (a) teguran; (b) peringatan tertulis; (c) penundaan pemberian hak guru; (d) penurunan pangkat; (e) pemberhentian dengan hormat; dan atau (f) pemberhentian tidak dengan hormat. Mekanisme pemberhentian guru secara terhormat atau tidak terhormat telah tercantum dalam pasal 30 ayat 1 dan 2 UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Ayat (1) Guru dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatan sebagai guru karena: (a) meninggal dunia; (b) mencapai batas usia pensiun; (c) atas permintaan sendiri; (d) sakit jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugas secara terus-menerus selama 12 (dua belas) bulan; dan atau (e) berakhirnya perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara guru dan penyelenggara pendidikan. Ayat (2) Guru dapat diberhentikan tidak dengan hormat dari jabatan sebagai guru karena: (a) melanggar sumpah dan janji jabatan; (b) melanggar perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama; atau (c) melalaikan kewajiban dalam menjalankan tugas selama 1 (satu) bulan atau lebih secara terus-menerus.

5. Masa Pensiun

Sesuai ketentuan kepegawalan, usia pensiun guru PNS adalah maksimal berusia 60 tahun. Ketentuan ini tidak berlaku bagi guru swasta atau yang terikat dengan kontrak kerja dengan lembaga-lembaga pendidikan yang didirikan oleh yayasan, maka masa kerjanya bisa diperpanjang atau diperpendek berdasarkan kinerja yang ditampilkan. Pada umumnya, masa pensiun adalah masa yang penuh kecemasan dan ketidakpastian bagi seorang PNS. Untuk menyiasati masa pensiun, beberapa guru misalnya telah mempersiapkan kesibukan lain untuk mengisi waktu luang sehingga tidak bosan atau menjadi tertekan. Misalnya; menjadi petani, menjadi nelayan, membuka warung kecil-kecilan, menjadi tukang ojek, membuka les-les tambahan bagi siswa peserta ujian nasional, dll. Kesibukan ini dipandang tepat karena frekwensi kerja selama menjadi guru telah membentuk pola kerja mereka selama berjam-jam untuk mengajar, membimbing, menilai dan menulis. Jika secara tiba-tiba frekwensi pekerjaan diturunkan secara tiba-tiba, maka akan berdampak secara psikologis terhadap kemampuan fisik dan mental untuk beraktivitas. Ada juga guru yang menggunakan masa pensiun untuk berjalan-jalan mengunjungi sanak-keluarga, atau melamar menjadi tenaga pengajar pada sekolah swasta.

Standar Kepala Sekolah/Madrasah, pemerintah telah menggagas lima standar kompetensi utama seorang kepala sekolah yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Masing-masing kompetensi ini akan diuraikan dalam tabel 6.1 berikut ini.

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/ madrasah. 1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. 1.3. Memiliki keteguhan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah. 1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. 1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah. 1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. 2.2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. 2.3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. 2.4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. 2.5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. 2.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. 2.7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. 2.8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah. 2.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. 2.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. 2.11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. 2.12. Mengelola ketertarikan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah. 2.13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah. 2.14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. 2.15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. 2.16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. 3.2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

2. Kepala sekolah/madrasah dapat menggunakan hasil penilaian kinerja untuk merumuskan dan menyusun Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
3. Dinas Pendidikan provinsi atau kabupaten/kota dapat menggunakan hasil penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah sebagai dasar untuk menghimpun informasi, menentukan kebutuhan peningkatan kompetensi, data profil kinerja kepala sekolah/madrasah di wilayahnya.
4. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memperoleh data dan pemetaan mutu kinerja kepala sekolah secara nasional.¹⁵

Penilaian terhadap kinerja kepala sekolah setiap tahun telah dilakukan, namun secara nasional, acuan penilaiannya belum secara serentak digunakan. Acuan penilaiannya sesuai peraturan perundangan yang berlaku, diantaranya Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, dan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*, dengan aspek penilaian meliputi: (a) usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah/ madrasah; (b) peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan (c) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Sebagai tindak lanjut dari penilaian keberhasilan kepala sekolah sebagaimana yang diuraikan di atas, maka Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2012, telah menetapkan pedoman penilaian mengenai tugas utama, komponen tugas utama dan indikator kinerja kepala sekolah sebagaimana diuraikan dalam tabel 6.3 di bawah ini:

No	Unsur Tugas Utama	Indikator Penilaian Kinerja
1.	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.	1. Kepala sekolah mengembangkan RKJM, RKT/RKAS dengan program lainnya berdasarkan data hasil evaluasi dalam pemenuhan 8 SNP.
		2. Kepala sekolah merumuskan visi-misi sebagai arah pengembangan program RKJM, RKT/ RKAS dan program lainnya.
		3. Kepala sekolah menentukan strategi pencapaian tujuan sekolah, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur.
		4. Kepala sekolah melengkapi program dengan rencana evaluasi keterlaksanaan dan pencapaian program.
2.	Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.	5. Kepala sekolah berdisiplin; hadir tepat waktu, disiplin menggunakan waktu, dan tepat waktu mengakhiri pekerjaan.
		6. Kepala sekolah berdisiplin dalam mengembangkan kewirausahaan dengan memperhitungkan semua risiko dalam melaksanakan tindakan.
		7. Kepala sekolah menjadi teladan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.
		8. Kepala sekolah menunjukkan kedisiplinan sebagai model pembelajar.
3.	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.	9. Kepala sekolah mengembangkan program baru untuk meningkatkan pencapaian target yang lebih tinggi.
		10. Kepala sekolah terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul.
		11. Kepala sekolah menerapkan berbagai teknik perubahan dalam

¹⁵ Lihat Buku Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah tahun 2012.

penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan sekolah.

Ternyata tugas seorang pegawai sekolah jauh lebih berat dari yang dibayangkan. Ia harus memiliki kemampuan rata-rata di atas kepala sekolah dan guru. Ia harus cermat dan pandai dalam memahami berbagai keadaan dan situasi setiap sekolah dan mendorong kepala sekolah, guru dan staf untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki sebaik-baiknya. Tidak tanggung-tanggung, seorang pengawas sekolah bahkan dapat mengambil tindakan tegas untuk membenahi berbagai kekurangan yang dijumpai. Kerelaan dan pengabdian seorang pengawas memang melekat kuat karena profesinya sebagai tenaga kependidikan namun cakupan wilayah kerjanya menjangkau semua satuan pendidikan. Sekalipun kini masih ada pandangan masyarakat bahwa pengawas selalu menggunakan jabatannya untuk memperkaya dirinya, namun subyek tugas yang diemban begitu mulia untuk mendorong kemajuan setiap lembaga pendidikan di Indonesia.

Kompetensi seorang pengawas dapat dilihat dalam Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah⁴⁶ dalam tabel 6.4 berikut ini.

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kompetensi Kepribadian	1.1 Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
		1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
		1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggungjawabnya.
		1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.
2	Kompetensi Supervisi Manajerial	2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis.
		2.2 Menyusun program pengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan sekolah menengah yang sejenis.
		2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah menengah yang sejenis.
		2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan mendalldanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah menengah yang sejenis.
		2.5 Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis.
		2.6 Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah menengah yang sejenis.
		2.7 Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah menengah yang sejenis.
		2.8 Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah menengah yang sejenis.
3	Kompetensi Supervisi Akademik	3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

⁴⁶ Tabel ini hanya menampilkan kompetensi pengawas tingkat SMP dan SMA, untuk tingkat TK, SD dan SMK selengkapnya dapat dibaca dalam Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007.

urusan administrasi persuratan dan kearsipan; 6) pelaksana urusan administrasi kesiswaan; 7) pelaksana urusan administrasi kurikulum.

- c. Petugas layanan khusus, meliputi : 1) penjaga sekolah; 2) tukang kebun; pengemudi dan 4) pesuruh.

Staf administrasi sekolah memang bertanggungjawab kepada kepala sekolah, namun untuk mengendalikan dan memonitor setiap pekerjaan, seseorang dapat ditunjuk sebagai kepala/pimpinan untuk bertanggungjawab secara umum terhadap penyelenggaraan administrasi di sekolah. Ruang lingkup kerja administrasi sebagaimana telah diuraikan di atas mencakup keseluruhan sistem tata-kelola administrasi penyelenggaraan bidang akademik maupun manajerial di sekolah. Laporan mengenai kinerja staf administrasi sekolah menjadi kewenangan kepala sekolah. Dalam aspek administratif kepegawaian, pengusulan kenaikan pangkat/golongan semua staf administratif dilakukan melalui kepala sekolah dan selanjutnya diproses pada bagian kepegawaian di tingkat kabupaten/kota. Di sekolah-sekolah negeri, staf administrasinya berstatus PNS sebaliknya di sekolah-sekolah swasta rata-rata diangkat melalui SK yayasan sebagai pegawai tetap, honor atau harian.

Konteks penyelenggaraan administrasi sekolah pada jenjang SD kebanyakan dilakukan oleh staf guru karena tidak memiliki staf khusus yang menangani administrasi. Sebaliknya di jenjang SMP dan SMA/SMK, layanan administrasinya memerlukan staf/pegawai yang direkrut khusus untuk tugas itu. Kebanyakan sekolah yang memiliki staf administrasi ternyata belum memenuhi standar kualifikasi akademik sebagaimana yang ditentukan. Mereka yang dipekerjakan rata-rata berijazah SMP, SMA atau SMK sehingga belum tentu dapat menunjukkan kompetensinya dalam bekerja. Berikut disajikan kompetensi kepala tenaga administrasi sekolah dan staf pelaksana urusan.

Tabel 7.1 Kompetensi Kepala Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah

Dimensi Kompetensi	Kompetensi	Sub-Kompetensi
1. Kompetensi Kepribadian	1.1 Memiliki integritas dan akhlak mulia	1.1.1 Berperilaku sesuai dengan kode etik
		1.1.2 Bertindak konsisten dengan nilai dan keyakinannya
		1.1.3 Berperilaku jujur
		1.1.4 Menunjukkan komitmen terhadap tugas
	1.2 Memiliki etos kerja	1.2.1 Mengikuti prosedur kerja
		1.2.2 Mengupayakan hasil kerja yang bermutu
		1.2.3 Bertindak secara tepat
		1.2.4 Fokus pada tugas yang diberikan
		1.2.5 Meningkatkan kinerja
		1.2.6 Melakukan evaluasi diri
	1.3 Mengendalikan diri	1.3.1 Mengendalikan emosi
		2.3.1 Bersikap tenang
		3.3.1 Mengendalikan stres
		4.3.1 Berpikir positif
	1.4 Memiliki rasa percaya diri	1.4.1 Memahami diri sendiri
		1.4.2 Mempunyai kemampuan sendiri
		1.4.3 Bertanggung jawab
		1.4.4 Belajar dari kesalahan
	1.5 Memiliki fleksibilitas	1.5.1 Mengupayakan keterbukaan
1.5.2 Menghargai pendapat orang lain		
1.5.3 Menerima diri sendiri dan orang lain		

menempatkan orang sesuai keahliannya, sudah harus menjadi prioritas penentuan jabatan dan kedudukan dalam organisasi pendidikan. Sebab organisasi memerlukan struktur yang terisi dengan orang-orang yang memahami tugas dan fungsinya sehingga dapat bekerja secara kolektif untuk mendorong kemajuan organisasi. Menurut Jones & Walters (2008), analisis kerja adalah sebuah istilah yang dipergunakan untuk menggambarkan proses identifikasi terhadap pekerjaan dan penetapan kandungan-kandungannya. Ini berkaitan dengan tugas, kewajiban serta tanggungjawab yang harus dijalankan dalam setiap pekerjaan (posisi). Analisis kerja juga membahas tentang konteks (lingkungan) sebuah pekerjaan, dan ia juga menetapkan prasyarat karakteristik serta keterampilan yang harus dimiliki oleh sang pekerja atau pemegang posisi. Wursanto (1991) mengartikan analisis jabatan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai dalam susunan suatu organisasi. Jabatan berkaitan dengan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilakukan. Data yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*). Analisis jabatan menurut Hariandja (2007) adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.

Analisis jabatan (*job analysis*) dalam pandangan Sofyandi, (2008) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenal syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Analisis jabatan adalah kegiatan penting kedua yang perlu dilakukan manajer sebelum perekrutan dan seleksi. Analisis jabatan adalah proses mengidentifikasi (1) tugas-tugas dan tanggung jawab yang menjadi pekerjaan (*job description*), dan (2) pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan (*job specification*).¹⁹ Analisis jabatan merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Dari pengertian-pengertian tersebut, terlihat bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses yang sangat penting dalam MSDM. Melalui analisis jabatan, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan.

Sementara dalam kaitan dengan menganalisis pekerjaan, Hasibuan (2009) menegaskan bahwa analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Hal yang sama ditekankan Siagian (2008:73), bahwa kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya

¹⁹ Anonymous: *Human Resource Management*, Hlm. 11

C. Analisis Jabatan

Setiap organisasi memandang jabatan sebagai sesuatu yang penting dan menjadi target setiap individu. Tentu saja kinerja menjadi syarat utama seseorang dituliskan untuk menduduki jabatan tertentu. Namun apakah artinya suatu jabatan, jika uraian mengenai fungsi, tugas pokok dan kewenangan yang melekat didalamnya tidak jelas. Berbeda dengan organisasi-organisasi lainnya, sebenarnya di lembaga-lembaga pendidikan, menduduki suatu jabatan semisal kepala sekolah atau wakil kepala sekolah dan atau pengawas dianggap hanya tugas tambahan karena kewenangan dan fasilitas yang dimiliki tidak setara dengan menjadi direktur atau komisaris pada suatu perusahaan atau badan usaha milik negara. Tidak heran ada saja guru yang memenuhi syarat kompetensi dan kualifikasi akademik, namun memilih menjadi guru kelas karena. Menduduki suatu jabatan berarti memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang luas untuk mengelola suatu organisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu analisis mendalam mengenai jabatan tertentu sebelum ditawarkan kepada orang lain. Sekolah perlu menganalisis jabatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan staf administrasi lainnya untuk memastikan bahwa organisasi pendidikan itu berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Berikut contoh analisis jabatan kepala sekolah dan guru pada tabel 7.1 dan 7.2 di bawah ini.

Tabel 8.1 Contoh Analisis Jabatan Kepala Sekolah

Nama Jabatan	
KEPALA SEKOLAH	
Uraian Jabatan :	
Merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses pembelajaran dan pengelolaan pendidikan di sekolah yang menjadi kewenangannya	
Uraian Jabatan/ Tugas	
1	Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2	Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
3	Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
4	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5	Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7	Mengelola sarana dan prasarana sekolah madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8	Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
9	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11	Mengelola ketertarikan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
12	Mengelola kerantasiahan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
13	Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
14	Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15	Memfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
16	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
17	Merencanakan dan melaksanakan supervisi serta menindaklanjuti hasil supervisi dalam rangka peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan.
18	Menjadi kerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan pengembangan sekolah
Tanggung Jawab :	
1	Memimpin dan mengkoordinasi serta memberikan petunjuk dan bimbingan dalam rangka pelaksanaan

harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan yang akan diisi. Di sisi lain, mekanisme dan prosedur merekrut tenaga kerja, harus disesuaikan dengan bentuk-bentuk penawaran kerja yang memiliki bobot kualifikasi yang berbeda satu dengan yang lain. Hal ini menjadi tantangan tersendiri, karena ketersediaan angkatan kerja setiap tahun sangat variatif. Setiap pelamar dapat mengikuti seleksi karena terbuka informasi pekerjaan baik melalui perusahaan, lembaga pemerintah, iklan, organisasi pekerja maupun serikat pekerja.

B. Konsep Dasar Perencanaan SDM

Menurut Jones dan Walters, (2008:126) perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses dimana sebuah organisasi bisa memastikan bahwa ia memiliki jumlah karyawan yang tepat dan tipe orang yang tepat pada saat yang tepat, untuk melakukan semua tugas dalam cara yang paling ekonomis. Dalam pandangan Rothwell dan Kazanas (2003:2), perencanaan sumber daya manusia berfokus pada analisis kebutuhan SDM organisasi sebagai perubahan kondisi strategi organisasi, selanjutnya membantu menyediakan dan merespon secara proaktif terhadap perubahan-perubahan dari waktu ke waktu. Perencanaan SDM membantu memastikan bahwa jumlah yang tepat dari jenis hak masyarakat yang tersedia pada saat yang tepat dan di tempat yang tepat untuk menerjemahkan rencana organisasi menjadi kenyataan. Slamet (2007) mengartikan perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan sumber daya manusia dari suatu organisasi yang terarah, terpadu dan tersistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Rencana sumber daya manusia ini akan menjadi pegangan bagi organisasi dalam menjalankan rutinitas roda organisasi.

Sejalan dengan pengertian di atas, Siagian (2008) menegaskan bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah akan ditetapkan. Ditambahkan Hasibuan, (2009) bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan manajemen untuk menentukan alokasi sumber daya manusia melalui pekerjaan dan jabatan yang tepat dan pada waktu yang tepat sehingga dapat mendorong peningkatan produktifitas organisasi. Setiap orang yang bekerja atau menduduki jabatan dalam organisasi, sesuai konsep perencanaan manajerial, dapat memainkan peran dan tanggungjawabnya untuk memajukan organisasi dan mendukung tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Taylor (Stredwick, 2005) mengajukan beberapa jenis perencanaan yang ditujukan untuk mencapai tujuan praktis organisasi yaitu;

sendiri. Pemberhentian dalam konteks ini disebut pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja pada gilirannya mengakhiri kontrak kerja antara pihak organisasi atau perusahaan dengan karyawan atau pegawai yang bersangkutan. Semua karyawan atau tenaga kerja di setiap perusahaan tidak menginginkan terjadinya PHK, karena sangat berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan hidup mereka sehari-hari. Tetapi konteks dan dinamika pertumbuhan serta produktifitas organisasi juga menjadi penentu menurun atau meningkatnya kebijakan pemberhentian tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

B. Konsep Rekrutmen dan Seleksi Pegawai

Dalam upaya menjamin kesinambungan kerja organisasi, setiap lembaga atau instansi melakukan rekrutmen dan seleksi terhadap calon tenaga kerja atau pegawai berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Rekrutmen adalah proses menjangkau sebanyak-banyaknya calon pekerja atau pegawai yang berminat, yang memenuhi syarat administratif dan dipandang layak untuk mengikuti seleksi. Melalui berbagai media masa atau pengumuman, setiap calon pegawai akan menyesuaikan spesifikasi pekerjaan sesuai keterampilan dan keahliannya. Seleksi adalah proses menyaring secara cermat dan teliti untuk memastikan apakah seorang calon dipandang layak dan memenuhi syarat serta kualifikasi yang sesuai dengan lowongan pekerjaan yang diminta. Rekrutmen dan seleksi adalah proses organisasi untuk melakukan penataan dan regenerasi terhadap sumber daya yang dimiliki untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Dalam konsep rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, pemerintah telah menempuh kebijakan efisiensi anggaran negara melalui pemerataan PNS sesuai bidang kerja dan kualifikasi ilmunya. Mungkin bagi calon PNS non-kependidikan, masih terkendala dengan kebijakan moratorium pemerintah yang menunda proses rekrutmen dan seleksi sampai tahun 2019. Namun bagi tenaga pendidik dan tenaga kesehatan, dapat dilakukan pengangkatan bertahap sesuai kebutuhan.

Jones & Walters, (2008) mendefinisikan rekrutmen sebagai sebuah usaha aktif dalam mencari calon potensial dengan cara mempengaruhi mereka agar bersedia mengisi posisi-posisi yang ada. Sebagaimana dijelaskan Slamet, (2007) bahwa rekrutmen atau penarikan tenaga kerja adalah suatu kegiatan pokok atau suatu fungsi mencari, menemukan dan menarik pelamar untuk diseleksi dan kemudian ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan pelamar. Dilanjutkan Slamet (2007), bahwa ada beberapa alasan mengapa suatu organisasi melakukan proses rekrutmen, yaitu: (1) berdirinya organisasi baru; (2) perluasan kegiatan organisasi; (3) terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru; (4) pekerja yang pindah ke organisasi lain; (5) pekerja yang berhenti baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan positif; (6) pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun, dan (7) pekerja yang meninggal dunia. Menurut Siagian (2008) jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.

b. Motivasi ekstrinsik = apa yang dilakukan seseorang untuk memotivasi orang lain. Ini termasuk imbalan, seperti peningkatan gaji, pujian, atau promosi, dan hukuman, seperti tindakan disipliner, pemotongan gaji, atau kritik.

Robbins (2009) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, dalam konteks organisasi maka motivasi berfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal pegawai terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Gibson & Donnelly (1997) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Flippo (1993) menyatakan bahwa dampak motivasi yang diinginkan manajemen dari pegawai sangat dipengaruhi oleh penilaian pegawai atas (1) *valensi* atau nilai yang diharapkan berupa hasil yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan (2) kuatnya pengharapan (*expectancy*) bahwa perilaku itu akan benar-benar merealisasi hasil tersebut. Rivai (2001) menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai yang profesional yang terdiri dari: (1) dorongan untuk bekerja secara lebih baik, memperhatikan umpan balik dan berorientasi tujuan, (2) upaya untuk bertanggung jawab, berani bersaing, (3) mempunyai keinginan untuk menikmati kesuksesan dan kesediaan menerima tugas.

Mengacu pada berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi sesungguhnya merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga pada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan. Motivasi, pada gilirannya merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Menurut Herzberg, sebagaimana dikutip Hasibuan (2009) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a. Hal-hal yang mendorong para pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penenangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
- c. Para pegawai akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

D. Sikap dan Nilai Diri Pegawai

Pegawai atau pekerja pada umumnya memiliki sifat independensi dalam menentukan sikapnya dan memberikan penilaian atas dirinya atau orang lain. Pada saat seseorang bersikap, maka ia menunjukkan kepribadiannya kepada orang lain mengenai sesuatu hal yang dialami

faktor-faktor sosial, perasaan dan konsistensi yang dirasakan mempengaruhi tujuan perilaku dan sebaliknya akan mempengaruhi perilaku. Perilaku tidak mungkin terjadi jika situasinya (misalnya, kondisi yang memfasilitasi) tidak memungkinkan.

E. Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan Pegawai

Menurut Slamet (2007) dinamika berarti interaksi atau interdependensi antara kelompok yang satu dengan yang lain, sedangkan kelompok adalah kumpulan individu yang saling berinteraksi dan mempunyai tujuan bersama. Dinamika kelompok merupakan suatu kelompok yang terdiri dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologis secara jelas antara anggota yang satu dengan yang lain dan berlangsung dalam situasi yang dialami. Dinamika kelompok merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang hidup dalam sebuah kelompok. Fungsi dari dinamika kelompok itu antara lain; (a) membentuk kerja sama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup; (b) memudahkan segala pekerjaan; (c) mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien; dan (d) menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat.

Sekalipun demikian, Slamet (2007) menegaskan bahwa dalam dinamika kelompok, terdapat keunggulan dan kelemahannya. Keunggulan atau kelebihan kelompok dapat berupa adanya; (1) keterbukaan antar anggota kelompok untuk memberi dan menerima informasi dan pendapat anggota yang lain; (2) kemauan anggota kelompok untuk mendahulukan kepentingan kelompoknya dengan menekan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok; dan (3) kemampuan secara emosional dalam mengungkapkan kaidah dan norma yang telah disepakati kelompok. Sementara kelemahan dalam dinamika kelompok bisa disebabkan karena waktu penugasan, tempat atau jarak anggota kelompok yang berjauhan yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pertemuan. Memaknai pandangan-pandangan di atas, maka jelaslah bahwa dinamika kelompok juga sangat memberikan kontribusi terhadap proses interaksi dan tumbuhnya soliditas dan solidaritas di antara sesama pekerja. Kelompok ini akan sinergis, kalau di antara masing-masing anggota kelompok dapat menerima anggota kelompok lainnya dengan segala kelebihan dan segala kekurangan serta komitmen untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan kemampuan-kemampuan yang ada. Kelompok akan efektif bahkan sinergis kalau diantara masing-masing anggotanya ada saling mempercayai satu dengan lainnya (*trust*). Memiliki sikap keterbukaan (*openness*), memiliki rasa tanggung jawab (*responsibility*) dan merasa bahwa dirinya bagian integrasi dari yang lainnya (*interdependency*). Ini akan dapat dicapai kalau sesama anggota kelompok saling mengenal dengan baik. Oleh karena itulah ada upaya yang perlu dilakukan untuk mengenal orang lain agar kita bisa memahami orang lain dengan lebih baik.

Selain aspek dinamika kelompok, salah satu faktor penting yang seringkali dijumpai dalam diri setiap pegawai adalah tumbuhnya sikap kepemimpinan yang ditunjukkan pada saat melaksanakan pekerjaan. Aspek kepemimpinan ini tidak saja pada struktur manajerial, tetapi juga pada para pekerja. Dalam memutuskan sesuatu hal pada saat bekerja, seorang pegawai juga berperan sebagai seorang pemimpin. Karena ia bertanggungjawab atas pekerjaan itu,

berdampak signifikan terhadap penegakkan norma, aturan, dan standar disiplin yang berlaku dalam suatu organisasi.

Disiplin dalam pandangan Siagian (2008), merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu; yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif. Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Pendisiplinan korektif adalah suatu tindakan yang diambil jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner.

Menurut Hasibuan (2009) kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Beberapa indikator yang sangat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, yaitu: tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Ditambahkan Slamet (2007) bahwa disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu, disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Sebagaimana dijelaskan Mangkuprawira, (2003) bahwa istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karier. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera.

Williamson, Colvin & McDonald (2008) menegaskan, hal terpenting yang perlu dipikirkan adalah bagaimana mengembangkan staf dalam rangka meningkatkan kerja organisasi. Pengembangan staf dapat berupa pendidikan, kesempatan untuk mendapatkan pengalaman, dan belajar dari orang lain. Senada dengan itu, Jones & Walters (2008) menegaskan, pengembangan staf adalah pertumbuhan profesional, pelatihan-pelatihan kerja, pendidikan keterampilan dan dukungan organisasi terhadap kelangsungan pendidikan karyawannya. Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 menjelaskan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

C. Tujuan dan Manfaat Pengembangan

Beberapa manfaat dari investasi internal staf menurut Williamson, Colvin & McDonald (2008) adalah untuk kepentingan organisasi dan individu atau pekerja. Dua manfaat ini dijelaskan sebagai berikut:

- Untuk kepentingan organisasi.
 - a. Agar efektif, organisasi memerlukan staf yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk mengarahkan tugas mereka dan mengarahkan strategi organisasi. Hal ini tidak selamanya untuk merekrut orang yang tepat, sehingga kadang-kadang pantas mengautubil orang yang menunjukkan potensi serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk belajar sehingga memungkinkan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya.
 - b. Ketika orang memiliki kesempatan di tempat kerja untuk bertumbuh dan berkembang, mereka cenderung menjadi lebih termotivasi. Peningkatan motivasi menyebabkan pekerjaan lebih efektif.
 - c. Staf lebih dimungkinkan untuk menetap di sebuah organisasi yang memberikan kesempatan bagi pengembangan staf. Organisasi semacam itu biasanya lebih efektif karena mengorganisir pengetahuan dan pembelajaran.
 - d. Konteks di mana prestasi sebuah organisasi terus berkembang. Oleh karena itu penting untuk terus belajar.

pencapaian serangkaian tugas-tugas oleh individual. Kinerja yang semakin tinggi melibatkan kombinasi dan peningkatan efisiensi, peningkatan efektifitas, peningkatan produktifitas dan peningkatan kualitas. Kinerja yang lebih baik akan tercapai jika individu dapat memenuhi kebutuhan individual dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.

Dijelaskan Slamer (2007) bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik seorang pekerja mengerjakan pekerjaan mereka, dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pekerja. Kinerja adalah satu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pekerja sesuai dengan perannya di organisasi, sesuai dengan tujuan organisasi dan tujuan individu. Menurut Amtu, (2015) dewasa ini, istilah kinerja (performance) selalu menjadi fokus perhatian setiap organisasi, perusahaan, lembaga swadaya masyarakat, lembaga pendidikan bahkan lembaga-lembaga pemerintahan untuk mengukur tingkat pencapaian suatu program sesuai tujuan yang ditetapkan. Setiap tugas yang dilaksanakan, memerlukan suatu capaian yang diukur berdasarkan kriteria dan prosedur tertentu, sehingga menghasilkan penilaian obyektif atas prestasi yang diperoleh.

Sebagaimana dijelaskan di dalam *Panduan Kinerja Guru* yang dikeluarkan oleh Depdiknas tahun 2008, bahwa Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar. Penilaian terhadap kinerja guru dapat dilihat dalam 3 variabel utama, yakni: (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran terdiri dari: (a) pengelolaan kelas, (b) penggunaan media dan sumber belajar, (d) penggunaan metode pembelajaran, dan (3) evaluasi/penilaian pembelajaran.

Penilaian kinerja kepala sekolah memang telah dibahas pada bab sebelumnya, namun berkaitan dengan peran dan fungsinya sebagai tenaga kependidikan, maka sesuai *Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*, penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dimaksudkan untuk menilai sejauhmana seorang kepala sekolah mengejawantahkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari. Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah difokuskan pada unsur-unsur kinerja yang terkait langsung dengan dimensi-dimensi kompetensi yang dipersyaratkan tersebut, yaitu: (a) kepribadian dan sosial, (b) kepemimpinan pembelajaran, (c) pengembangan sekolah/madrasah, (d) manajemen sumber daya, (e) kewirausahaan, dan (f) supervisi pembelajaran. Selanjutnya, proses penilaian kinerja pengawas sekolah difokuskan pada beberapa aspek, yakni: (a) penyusunan program pengawasan, (b) pelaksanaan program pengawasan, (c) evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan (d) pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah.

J. Metode dan Masalah Dalam Penilaian Kinerja

Kinerja dapat dinilai berdasarkan beberapa metode, namun kadang-kadang kombinasi memunculkan pekerjaan-pekerjaan berbeda dalam organisasi yang sama jika memang tepat (Slamet, 2007). Ada beberapa metode penilaian prestasi kinerja, yaitu *Rating Scales* (skala rating), *Critical Incidents* (insiden-insiden kritis), *Work Standard* (standar kerja), *Ranking*, *Forced Distribution* (distribusi yang dipaksakan), *Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report* (pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang), *Behaviorally Anchored Scales*, Metode Pendekatan *Management By Objective*. Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah (Dessler, 1997):

- a. Mendefinisikan jabatan, yaitu memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
- b. Menilai kinerja, yaitu membandingkan antara kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan.
- c. Sesi umpan balik, yaitu saat membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan.

Menurut Siagian (2008) ada delapan metode yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

- a. Skala peringkat; metode ini digunakan untuk menilai prestasi kerja para pegawai di masa lalu (bersifat subyektif)
- b. Checklist; metode ini digunakan untuk mendapatkan identitas pegawai melalui formulir isian.
- c. Pilihan terarah; metode ini mengandung serangkaian pernyataan baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai.
- d. Insiden kritikal; metode ini digunakan untuk menilai peristiwa-peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai.
- e. Skala peringkat perilaku; metode ini digunakan untuk menilai prestasi kerja pegawai dalam suatu kurun waktu tertentu yang dihubungkan dengan perilaku tertentu.
- f. Evaluasi lapangan; metode ini digunakan untuk menilai prestasi kerja seseorang melalui kunjungan lapangan secara langsung.
- g. Tes dan observasi; metode ini digunakan untuk menguji kemampuan pekerja sesuai bidangnya melalui ujian tertulis.
- h. Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif; metode ini digunakan untuk membandingkan prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lain dalam bidang kerja yang sama.

18 Rivai dkk. (2005) menyatakan bahwa ada beberapa metode yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu; (a) metode penilaian berorientasi masa lalu, dan (b) metode penilaian berorientasi masa depan.

18 a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka.

Program pengembangan karier adalah sistem jangka panjang pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi misi organisasi; menciptakan tenaga kerja yang menyeluruh di mana semua individu dapat mengembangkan satu set yang lebih luas dari kompetensi, dan mempromosikan inisiatif diri. Pengembangan karier adalah suatu tindakan metodologis untuk membuktikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang. Bukti dari pengembangan karier harus ditunjukkan setiap pekerja, karena mereka telah mengikuti seperangkat program pelatihan, pendidikan dan bimbingan yang dilakukan secara sistematis. Organisasi berinvestasi dalam pengembangan karier karena mereka memahami manfaat bagi karyawan dan organisasi baik untuk jangka pendek, menengah maupun untuk jangka panjang.

B. Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai

Manajemen karir membutuhkan inisiatif dari kedua pihak, yaitu organisasi maupun individu dalam rangka memberikan manfaat maksimal bagi keduanya. Pengembangan karir adalah tentang pengembangan karyawan yang menguntungkan kedua pihak, individu dan organisasi, dan merupakan proses yang kompleks. Pengembangan karier adalah konstelasi total psikologis, sosiologis, pendidikan, fisik, faktor ekonomi, dan peluang yang terintegrasi untuk membentuk karir dari setiap individu yang diberikan selama rentang hidupnya. Pengembangan karier adalah proses yang berkelanjutan dimana individu maju melalui serangkaian tahap, yang masing-masing tahap ditandai oleh seperangkat isu, tema dan tugas yang relatif spesifik (Adekola, 2011).

Siagian (2008) menjelaskan, perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Jika seorang karyawan telah merencanakan pengembangan masa depan kariernya, maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut: (1) prestasi kerja yang memuaskan, (2) pengenalan oleh pihak lain, (3) kesetiaan pada organisasi, (4) pemanfaatan mentor dan sponsor, (5) dukungan para bawahan, (6) pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh, dan (7) berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Menurut Hasiluari (2009) pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan karier dapat difaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karier. Beberapa tujuan pengembangan karier dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Produktifitas Kerja; dengan pengembangan, produktifitas karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
2. Efisiensi; pengembangan karyawan bertujuan meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing semakin besar.

Adekola (2011) menunjukkan bahwa kekuatan psikologis dari identitas diri, wawasan diri dan ketahanan dalam mengejar tujuan karier merupakan komponen inti untuk motivasi karier, komitmen, dan untuk membangun kerjasama, kekompakan dan konsensus dalam organisasi.

E. Tantangan Pengembangan Karier Pegawai

Dalam pandangan Slamet (2007) tantangan eksternal seperti globalisasi, persaingan, kemajuan teknologi, tuntutan pelanggan, akan mendorong suatu organisasi untuk berubah. Situasi ekonomi serta persaingan yang tajam mendorong organisasi melakukan restrukturisasi, perampingan organisasi, desentralisasi, merger, pemanfaatan teknologi informasi, dan sebagainya. Struktur organisasi yang bersifat hirarkis dianggap terlalu lamban untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Organisasi dalam situasi yang sangat dinamis harus mampu bergerak secara cepat dan luwes. Struktur organisasi yang lebih datar atau horisontal dianggap lebih tepat untuk keadaan sekarang karena jarak antara konsumen dengan pengambil keputusan lebih dekat. Bahkan struktur organisasi yang bersifat *network* di mana suatu organisasi hanya memiliki pusat yang kecil dari fungsi-fungsi organisasi dilaksanakan secara *outsourcing*, dianggap sebagai struktur yang cocok untuk situasi ini.

Tantangan lingkungan usaha ini membuat rasa aman pegawai menjadi hilang. Tempat seseorang dalam suatu organisasi tiba-tiba bisa hilang. Hal ini dapat menimbulkan masalah besar dalam kehidupan seseorang. Seseorang tidak dapat lagi menggantungkan hidupnya pada organisasi. Tanggung jawab pengembangan karier seseorang didorong menjadi tanggung jawab individu. Seseorang harus mencari nilai tambah bagi dirinya sendiri sehingga lebih luwes dalam mencari pekerjaan termasuk menciptakan pekerjaan bagi dirinya sendiri (*entrepreneurship*). *Job security* yang hilang harus digantikan menjadi *career security*.

F. Paradigma Baru Pengembangan Karier Pegawai

Menurut Slamet (2007) sejalan dengan perubahan struktur organisasi maka pengembangan karier yang bersifat tradisional dianggap tidak cukup luwes untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pegawai pada saat ini. Tantangan dunia bisnis menuntut pola kerja yang sifatnya lintas fungsi dan tim kerja. Seseorang yang bekerja di bidang pemasaran harus memiliki pengetahuan keuangan, sumber daya manusia, produksi atau operasi. Seseorang dapat pula mengembangkan karier ke bidang spesialis dan profesional tanpa harus melalui bidang manajerial. Pada beberapa organisasi, imbalan yang diterima oleh seorang profesional dapat melebihi imbalan dari seorang manajer. Pilihan penting lain adalah menciptakan lapangan kerja untuk anda sendiri dan orang lain. Orang-orang yang berani mengambil risiko, peka terhadap tantangan bisnis dapat memilih alternatif ini. Jadi arah pengembangan karier pada saat ini lebih variatif, bisa vertikal horisontal, dapat juga horisontal dulu kemudian vertikal. Agar seseorang memiliki *career security* lebih aktiflah meningkatkan keterampilan dan kompetensinya, sehingga ia benar-benar menjadi sangat ahli atau memiliki keahlian yang bersifat multi-skill.

menentukan jenis dan besaran imbalan, mutlak memperhatikan regulasi atau berbagai ketentuan dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, baik pada skala nasional maupun daerah atau regional.

Setiap karyawan berhak memperoleh imbalan gaji, upah atau insentif dari pihak perusahaan atau organisasi yang diberikan dalam tenggang waktu tertentu, dalam menghasilkan prestasi tertentu dan atau karena kejadian tertentu yang dialami perusahaan atau karyawan yang bersangkutan. Pemberian imbalan pada dasarnya menimbulkan persepsi dan motivasi yang beragam dari pihak pekerja. Acapkali para pegawai atau tenaga kerja tidak merasa puas terhadap imbalan yang diterima karena tidak sesuai dengan prestasi kerja mereka. Ada juga pegawai atau tenaga kerja yang merasa puas atas imbalan yang diterima dan secara tidak langsung mendorong motivasi kerjanya. Untuk menghindari atau meminimalisasi tingkat ketidakpuasan akibat pemberian imbalan, pihak manajerial harus menentukan standar penilaian kinerja seseorang sebelum menentukan besaran imbalan yang diterima. Dengan mempertimbangkan hal-hal sebagaimana digambarkan di atas, maka penilaian kinerja atau prestasi kerja merupakan kunci dalam pemberian imbalan.

B. Sistem, Fungsi dan Tujuan Pemberian Imbalan

Menurut Slamet (2007) pemberian imbalan kepada pegawai dikenal dengan istilah pemberian kompensasi atau penghargaan. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi biasanya diberikan untuk: menarik pegawai yang cakap dan berkualitas ke dalam organisasi, mendorong pegawai untuk berprestasi, mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas agar tetap setia, menjamin keadilan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, dan meningkatkan efisiensi administrasi. Fungsi kompensasi semata-mata berhubungan dengan pembayaran dalam bentuk uang. Namun penentuan upah yang benar bukanlah proses yang sepenuhnya objektif karena kebenaran (*correctness*) juga menyangkut kewajaran dan keadilan.

Diantara prinsip-prinsip pemberian gaji tersebut di atas, menurut Cascio (Slamet, 2007) yang paling penting adalah adanya keadilan. Keadilan di tempat kerja, termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya. Maka akibatnya keadilan distributif lebih mempengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan. Sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan prosedural ini berkaitan dengan alatnya dan lebih mempengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi (Sweeney & Maartin, dalam Slamet, 2007). Tinggi-rendahnya atau besar-kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun agar dalam pemberian kompensasi itu terasa adil dan layak, maka harus dilalui tahap-tahap sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bidang Pendidikan

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	cerdascerdascerdas.wordpress.com Internet Source	2%
2	smpn2rantauselamatatim.wordpress.com Internet Source	2%
3	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	2%
4	text-id.123dok.com Internet Source	2%
5	www.atpusidiy.or.id Internet Source	1%
6	id.123dok.com Internet Source	1%
7	kumoro.staff.ugm.ac.id Internet Source	1%
8	izranto.wordpress.com Internet Source	1%
9	www.scribd.com Internet Source	1%

10	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1 %
11	dayatfarras.files.wordpress.com Internet Source	1 %
12	akhmadsudrajat.files.wordpress.com Internet Source	1 %
13	aldrian076.blogspot.com Internet Source	1 %
14	pendidikansedunia.blogspot.com Internet Source	1 %
15	www.dnet.net.id Internet Source	1 %
16	yusronhadi.blogspot.com Internet Source	1 %
17	www.al-maududy.com Internet Source	1 %
18	repositori.usu.ac.id Internet Source	1 %
19	gudangilmu79.blogspot.com Internet Source	1 %
20	tcha-performance.blogspot.com Internet Source	1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On