

Dr. Ir. Hamid Al Jufri MM., M.Kom

Prof. Dr. H.Ch. Suprpto., MM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

**Penerbit
SMART GRAFIKA**

PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohiim
Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, segala puji bagi Allah SWT Robb semesta alam yang telah memberikan nikmat islam, iman, dan kesehatan yang tidak terhingga sehingga kita dapat melakukan segala aktifitas kita dalam kehidupan sehari-hari. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada pemimpin umat dunia yaitu Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Dalam rangka meningkatkan pendidikan yang lebih optimal, berbagai penyempurnaan dilakukan untuk memenuhi tuntutan perkembangan yang ada, baik melalui. Buku ini yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan”. Dikarenakan begitu banyaknya buku manajemen sumber daya manusia dan belum ada buku manajemen sumber daya manusia yang dipadukan oleh Pendidikan sehingga terbentuknya buku ini.

Buku ini diharapkan akan berguna bagi pembaca terutama untuk pembelajaran mahasiswa, dosen atau guruyang sedang atau ingin mengetahui manajemen sumber daya manusia pendidikan. Kami berharap dengan membaca buku ini dapat dijadikan dasar atau acuan untuk mempelajari manajemen sumber daya manusia pendidikan.

Tentang buku ini, Penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca untuk menyempurkan materi-materi yang ada ke aljujri01@Yahoo.co.id. Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang membantu untuk menyelesaikan buku ini, terlebih kedua orang tua saya yang telah melahirkan dan mendidik saya, buku ini menjadi bukti, istri yang memberikan dukungan agar buku ini cepat selesai, serta anak-anak yang kelak akan meneruskan jejak orang tuanya agar berguna bagi nusa dan bangsa.

Wassalm,
Jakarta, Februari 2014

Penulis

- Schermerhorn, John. 1996. *Manajemen*. Yogyakarta: ANDI
- Syaeful Bahri Djamaroh. 2002. *Psikologi Belajar*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Umar Husen. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. SUN.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations. Seventh Edition*. New Jersey: Person Prentice Hall.

<http://dwicitrnurhariyanti.wordpress.com/landasan-dan-problematika-dalam-pendidikan/peningkatan-mutu-pendidikan/>

<http://kafeilmu.com/cara-bagaimana-meningkatkan-mutu-pendidikan/>

<http://osis-mts-alikhlas.blogspot.com/2010/05/hal-hal-yang-mempengaruhi-rendahnya.html>

DAFTAR ISI

PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. KONSEP MANAJEMEN	1
B. SUMBER	3
C. DAYA	4
D. MANUSIA	4
E. PENDIDIKAN	9
F. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN	12
1. Manajemen Kepegawaian dan Manajemen Personalia	12
2. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	16
3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	19
4. Permasalahan dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	21
5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manajemen Pendidikan	24
BAB II MODEL MANAJEMEN PENDIDIKAN	30
A. MODEL	30
B. MODEL SISTEM	30
1. Model Statis Dan Dinamis	30
2. Model Probabilistik Dan Dertiministik	30
3. Model Optimalisasi Dan Suboptimalisasi	30
C. KEGUNAAN MODEL	31
D. MODEL MANAJEMEN PENDIDIKAN ...	32
1. Model Pendidkan Tradisional	32
2. Model Pendidikan Jarak Jauh	32
E. PRINSIP MANAJEMEN PENDIDIKAN ..	34
1. Prinsip Manajemen Berdasarkan	

Sasaran	35
2. Prinsip Manajemen Berdasarkan Manusia	35
3. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi	36
F. <i>e-Learning</i>	36
1. Belajar Mengetahui (<i>Learning To Now</i>)	37
2. Belajar Berbuat (<i>Learning To Do</i>)	37
3. Belajar Hidup Bersama (<i>Learning To Live Together</i>).....	38
4. Belajar Menjadi Seseorang (<i>Learning To Be</i>)	38
G. PENDEKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	39
1. Pendekatan Mekanis (<i>Klasik</i>)	40
2. Pendekatan Paternalisme (<i>Paternalistik</i>)	40
3. Pendekatan Sistem Sosial (<i>Human Relation</i>)	40
H. PERMASALAHAN DAN TANTANGAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN	41
BAB III ANALISIS JABATAN DAN PEKERJAAN DALAM PENDIDIKAN	45
A. ANALISIS JABATAN	45
B. ANALISA PEKERJAAN	51
1. Sebagai Pegangan Dalam Merekrut Karyawan	52
2. Sebagai Dasar Dalam Analisis Kebutuhan Pelatihan	52
3. Meramalkan Perkembangan Perusahaan	53
4. Deskripsi Pekerjaan	53
5. Spesifikasi Pekerjaan	53
6. Standar-Standar Prestasi Kerja	53
BAB IV PERENCANAAN DAN PEREKRUTAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BIDANG PENDIDIKAN	56
A. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN	56

Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson. 2008. *Organizations Behavior and Management*, 8nd Edition. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

Kinicki, Angelo and Robert Kreitner. 2008. *Organizational Behaviour; Key Concepts, Skill & Best Praktices*. 3th Edition. New York: McGraw-Hill. hal.

Manajemen Sumber daya manusia – Tingkat Perguru atau dosenan Tinggi: Syafaruddin

Miftah Thoha. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.

Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Pendidikan : Soemarso

Richard L. Daf. 2005. *The Leadership Experience. Third Edition* (South Western : Thomson Corporation).

Richard L. Daft. 2006. *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber daya manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta: 2005.

Rivai, Veithal. 2009. *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islam*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.

Slocum, Jhon W., and Don Hellriegel. 2009. *Principles of Organizational Behavior*. 11th Edition. Toronto: Nelson Education.

Sadirman A.M. 2007. *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Sondang P. Siagian. 2008. *Menejemen Sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljufri Hamid . 2011. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Smart Grafika
- Baker, Eva 2005, A good School, First Edition by the office of superintendent of public intstruction, Olumpia, Washington.
- Colquitt, Jason A., LePine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Pervormance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw Hill).
- Daft, Ricard L., 2005. *The Leadership Experience*. (Ohio: South-Western).
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Dwi Siswoyo. 2007. *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Perss.
- Engkoswara dan Aan Komariah 2010 “Administrasi pendidikan” Penerbit Alfabeta Bandung.
- Fred Luthans. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Greenberg, Jerald. 2010. *Managing Behavior in Organization*, 5th Edition. New Jersey: Person Education.
- Hariandja, Marihot TE. 2009. *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hartati Sukirman. 2000. *Menejemen Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta
- H. Malayu S.P. Hasibuan. 2008. *Menejemen Sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- B. PRIORITAS DALAM PERENCANAAN . 67
1. Pendekatan Sistem 67
 2. Pendekatan Komponen 64
- C. Pengrekrutan Tenaga Pendidikan 66
1. Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen 66
 2. Prinsip Rekrutmen 67
 3. Proses Rekrutmen Tenaga Kependidikan 67
 4. Pembinaan..... 70

BAB V SELEKSI TENAGA PENDIDIKAN..... 71

- A. PENGERTIAN DAN FUNGSI SELEKSI TENAGA KERJA KEPENDIDIKAN..... 71
1. Pengertian Seleksi..... 71
 2. Pengertian Tenaga Kependidikan 72
- B. ALAT DAN PRODUSER SELEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN 73
1. Seleksi Persyaratan Administrasi..... 73
 2. Seleksi Pengetahuan Umum 76
 3. Seleksi Psikologi..... 76
 4. Seleksi Referensi..... 79
- C. METODE DAN TAHAPAN SELEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN 85
- D. TAHAPAN OPRASIONAL TENAGA KERJA KEPENDIDIKAN 87
1. Perencanaan Tenaga Kerja..... 87
 2. Pengembangan Tenaga Kerja 87
 3. Penilaian prestasi kerja 88
 4. Pembinaan Kompensasi..... 88
 5. Pemeliharaan Tenaga Kerja 88
 6. Pemberhentian 89

BAB VI PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN 90

- A. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN 90
- B. PENILAIAN KINERJA SEKOLAH 93
- C. ELEMEN-ELEMEN DAN PROSES PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN 95
1. Performance Standard 95
 2. Kriteria Manajemen Kinerja(*Criteria*

	<i>For Managerial Performance</i>).....	96
3.	Pengukuran Kinerja	97
4.	Tujuan Penilaian Kinerja	100
D.	HAMBATAN PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN	101
1.	Kemurahan Hati	101
2.	Keketatan	101
3.	Kecendrungan	102
4.	Pengaruh	102
5.	Bias Atau Ketidaksadaran	103
6.	Penilaian	103
7.	Pengaruh Organisasional	103
8.	Standar Evaluasi	103

BAB VII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

	TENAGA KEPENDIDIKAN	105
A.	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN ..	105
B.	TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	107
C.	MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	107
D.	TEKNIK-TEKNIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	108
E.	KELEMAHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	108
F.	FUNGSI DARI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK	109
G.	JENIS PELATIHAN DAN PENGEMANGAN.....	110
1.	Pelatihan Keahlian	110
2.	Pelatihan Uang	110
3.	Pelatihan Lintas Fungsional	110
4.	Pelatihan Tim	110
5.	Pelatihan Kreatifitas.....	111
H.	LANGKAH-LANGKAH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	111
1.	Penentuan Kebutuhan Pelatihan (<i>Assessing Training Needs</i>)	112
2.	Mendesain program pelatihan (<i>Designing a Training Program</i>).....	113
3.	Evaluasi Program Pelatihan	113

- Informasi berfungsi sebagai *input* bagi aplikasi OA berbasis komputer seperti pengolah kata, *e-mail*, dan konferensi komputer.
- Pemecah masalah lain berada ditengah-tengah garis yang memisahkan perusahaan dengan lingkungan. Ini berarti bahwa orang-orang itu mungkin berada dikedua area tersebut.
- Model tersebut juga mencerminkan penggunaan aplikasi OA berbasis *non*-komputer seperti konferensi video dan *audio*.

1. Konsep-Konsep Penting

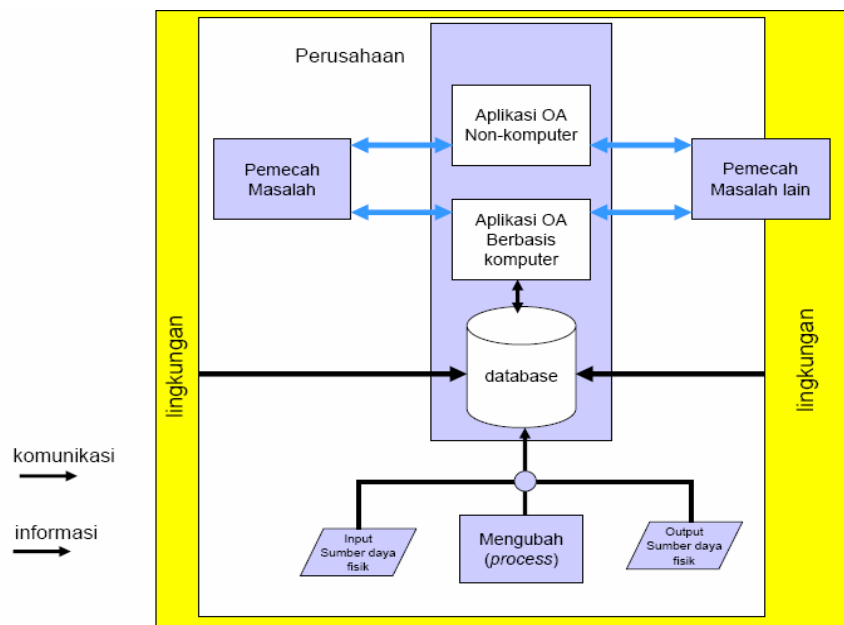
- Proses yang terjadi di perkantoran seperti halnya proses manufaktur selalu mengarah ke otomatisasi.
- OA berevolusi dari aplikasi-aplikasi yang terpisah dan tanpa rencana menuju aplikasi yang terencana dan terpadu (*IOAS – integrated office automation system*).
- OA memudahkan penerimaan dan pengiriman informasi.
- OA dapat memberikan keuntungan lebih besar melalui pengambilan keputusan yang lebih baik.
- OA sebagai pelengkap bagi metode komunikasi tradisional bukan sebagai pengganti.

2. Strategi Virtual Office

- Sediakan seprangkat komputer
- Sediakan akses
- Sediakan perlengkapan non-komputer
- Gunakan konferensi telepon
- Jadwalkan pertemuan rutin
Lakukan pekerjaan rutin

Pendidikan, mestinya sudah harus memiliki konsep untuk melatih berfikir analitis. Bukan berfikir mekanis, sebagaimana terobosan teknologi yang kita jumpai.

Dibandingkan dengan media yang ditransmisikan dengan sistem komunikasi kantor manual, informasi OA tiba lebih cepat, dalam bentuk yang lebih baik, dan dengan penampilan yang lebih menarik. Kesimpulannya, informasi OA berkomunikasi lebih baik dan karenanya menyediakan informasi yang lebih baik untuk pengambilan keputusan. Bila diterapkan sebagai salah satu pemecah masalah, otomatisasi kantor dapat memberikan kemampuan antara manajer untuk saling melakukan komunikasi dengan lebih baik selagi mereka memecahkan masalah. Peningkatan komunikasi ini dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.



GAMBAR 14.13 VIRTUAL OFFICE.

Keterangan Gambar

1. Karena OA tidak memiliki mengelola data, penggunaan *database* dibatasi pada isi informasi. Informasi dikumpulkan dari sistem fisik perusahaan (SIA mengumpulkan datanya). Informasi juga disediakan oleh lingkungan.

I. EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	114
--	-----

BAB VIII PENILAIAN KINERJA TENAGA

KEPENDIDIKAN	116
A. PENILAIANKINERJA TENAGA PENDIDIK	116
B. ELEMEN-ELEMEN PENILAIANKINERJA TENAGA PENDIDIK	121
1. Performance Standar	121
2. Kriteria Penilaian Kinerja	122
3. Pengukuran Kinerja	123
C. HAMBATAN PENILAIAN KINERJA TENAGA PENDIDIK	123
1. <i>Leniency</i> (Bias Kemurahan Hati)	123
2. <i>Stricness</i> (Bias Ketaatan)	124
3. <i>Central tendency</i> (Pusat Kecendrungan)	124
4. <i>Hallo effect</i> (Efek Halo)	124
5. <i>Supervicory</i> (Bias Penyelia)	125
6. <i>Recency</i> (Penyelia)	125
7. Pengaruh Organisasional	126
8. Standard Evaluasi	126

BAB IX PENGELOLAAN DAN PERENCANAAN

KARIR TENAGA KEPENDIDIKAN	127
A. PENGERTIAN DAN FUNGSI PERENCANAAN KARIR TENAGA KEPENDIDIKAN	127
1. Pengertian Karir	127
2. Perencanaan Karir	128
3. Fungsi Perencanaan Karir tenaga Kependidikan	130
B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN KARIR TENAGA KEPENDIDIKAN	131
1. Tahap Kehidupan Karir	131
2. Dasar Karir	133
3. Jalur Karir	133
C. PERAN ORGANISASI DALAM PERENCANAAN KARIR	134

1. Melakukan Pendidikan Karir	134
2. Informasi Karir	135
3. Bimbingan Karir	135
4. Pengembangan Karir	136

BAB X MOTIVASI, TUNJANGAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN 137

A. HAKEKAT DAN PENGERTIAN MOTIVASI	137
1. Motivasi	137
2. Motivasi Belajar	139
B. TUNJANGAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN KEPENDIDIKAN	141
1. Tunjangan	141
2. Program Kesejahteraan Kependidikan..	146
3. Mutu Pendidikan Nasioal	151
C. JENIS-JENIS TUNJANGAN DAN PENINGKATAN KESEJAHTERAAN TENAGA PENDIDIKAN	151

BAB XI MANAJEMEN GAJI DAN PENINGKATAN PRDUKTIVITAS 154

A. MANAJEMEN GAJI	154
B. PENINGKATAN PRODUKTIVITAS	157
1. Produktivitas	157
2. Kualitas	158
3. Efektivitas	158
4. Efisiensi	154
C. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	159

BAB XII KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN 161

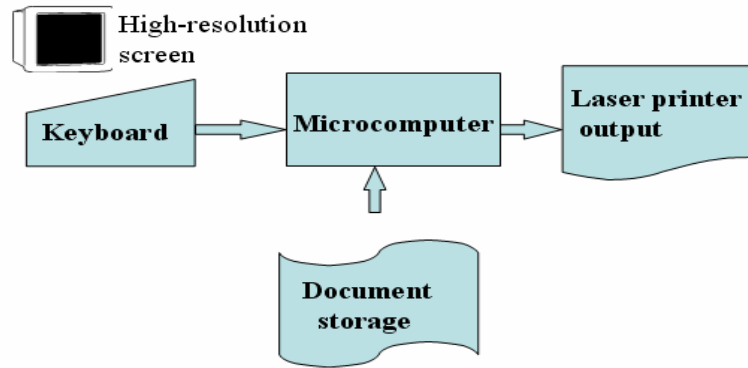
A. KEPEMIMPINAN	161
1. Teori Lahirnya Pemimpin	163
2. Gaya Kepemimpinan	164
B. FUNGSI DAN CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN	174
C. TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	178
1. Tipe Otokratik	178
2. Tipe Paternalistik	179
3. Tipe Kharismatik	179



GAMBAR 14.12 LCD.

B. KANTOR MASA DEPAN

Kantor *virtual (Virtual Office)* adalah pekerjaan yang dapat dikerjakan dilokasi geografis manapun selama tempat itu terhubung dengan lokasi tetap perusahaan melalui sejenis komunikasi elektronik. Kantor *virtual* muncul pada tahun 70-an saat komputer mikro dan peralatan komunikasi murah memungkinkan seseorang bekerja di rumah. Pada saat itu istilah *teleprocessing* digunakan untuk menjelaskan komunikasi data, selanjutnya, istilah *telecommuting* diperkenalkan karena kelihatannya itu merupakan cara yang tepat untuk menggambarkan bagaimana pegawai dapat “ulang-alik” (*commute*) ke tempat kerja secara elektronik. Telecommuter pertama antara lain adalah ilmuwan komputer dirumah atau diperahu sama seperti di kantor. OA dianggap sebagai cara untuk meningkatkan produktifitas sekretaris dan pegawai administratif karena dapat memproses lebih banyak dokumen secara lebih cepat dan lebih baik. Selanjutnya ternyata para manajer dan profesional juga dapat memanfaatkannya. Misalnya dengan menggunakan pengolah kata untuk menyiapkan surat, memo dan laporan. OA Menjadi peralatan yang digunakan dalam pemecahan masalah.



GAMBAR 14.11 VIDEOTEX.

13. Perangkat Presentasi

Pimpinan organisasi yang sering mengemukakan ide-nya melalui presentasi kini dapat melakukan presentasi-nya jauh lebih mudah, dengan menggunakan perangkat presentasi yang terdiri atas: *Komputer, LCD Proyektor, Screen, dan perangkat lunak presentasi*. Microsoft menyediakan software presentasi yang dikenal dengan nama *PowerPoint*, walaupun perusahaan software lain juga menyediakan hal yang sama, misalnya *OpenSource* menyediakan *opensorce.org.impress*. Bahan presentasi diketik melalui *software* presentasi menjadi *slide*, yang dapat dipercantik dengan bingkai yang disediakan, serta dapat dikombinasikan dengan musik dan video.

4. Tipe <i>Laissez Faire</i>	179
5. Tipe Demokratif	180
D. PENDIDIKAN	180
1. Syarat-Syarat Kepemimpinan Kependidikan	182
2. Keterampilan Yang Harus Dimiliki Pemimpin	183
E. PENDEKATAN DALAM MEMPELAJARI KEPEMIMPINAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	185
1. Pendekatan Sifat (<i>Traits Approach</i>)	185
2. Pendekatan Keprilakuan (<i>Behavioral Approach</i>)	186
F. SIAPAKAH YANG DISEBUT PEMIMPIN PENDIDIKAN	189
G. KEPALA SEKOLAH, DIREKTUR, DAN REKTOR SEBAGAI PEMIMPIN PENDIDIKAN	190
H. KEMAMPUAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH KEPALA SEKOAH, DIREKTUR, DAN REKTOR.....	191
1. <i>Human Relatian Skill</i>	192
2. <i>Technical Skill</i>	192
3. <i>Conceptual Skill</i>	192

BAB XIII MUTU PENDIDIKAN 193

A. STANDAR MUTU PENDIDIKAN	193
B. UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI INDONESIA	199
1. Meningkatkan Profesionalisme Pendidikan	201
2. Penghargaan	202
3. Berikan Sarana Dan Prasarana Yang Layak	202
C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA PENDIDIKAN.....	204
1. Kurangnya Efektifitas Pendidikan Formal	205
2. Standarisasi Pendidikan Formal	205
3. Terbatasnya Sarana fisik Pendidikan ...	206

4. Rendahnya Kesejahteraan Guru Atau Dosen	207
5. Mahalnya Biaya Pendidikan	209
D. ALTERNATIF MENINGKATKAN FUNSI PENDIDIKAN	211
1. Berikan Sarana Dan Prasarana Yang Layak	112
2. Jangan Dibeda-Bedakan	114
BAB XIV SDM PENDIDIKAN DI MASA DEPAN	115
A. PENDIDIKAN MASA DEPAN	115
1. Informasi	115
2. Komunikasi	116
B. OTOMATISASI	218
1. Pengolah Kata (<i>word processing</i>).....	220
2. Surat Elektronik (<i>e-mail</i>)	221
3. Voice Mail	222
4. Lembar Kerja (<i>spreadsheet</i>)	223
5. Kalender Elektronik (<i>elektronik calender</i>)	224
6. Konfensi Audio.....	225
7. Fasimili (<i>fasimilie</i>).....	227
8. Pencitraan (<i>imaging</i>).....	227
9. Konferensi video.....	228
10. Videotex.....	228
11. Konferensi komputer	229
12. Dekstop <i>publishing</i>	229
13. Perangkat presentasi	230
C. KANTOR MASA DEPAN	231
1. Konsep-Konsep Penting	233
2. Strategi <i>Virtual Office</i>	233
DAFTAR PUSTAKA.....	234

11. Konferensi Komputer

Konferensi komputer menggunakan peralatan jaringan komputer untuk melaksanakan konferensi video, konferensi *audio*, dan *e-mail* (konferensi *text*). Konferensi komputer biasa disebut sebagai *teleconference*. Salah satu pemanfaatan konferensi komputer adalah *distance learning* atau *e-learning*, dimana perkuliahan dapat dilakukan serentak di beberapa kampus (lokasi) yang secara geografis bisa sangat berjauhan.

12. Dekstop Publishing

Desktop Publishing adalah pemanfaatan komputer untuk melakukan proses pembuatan dokumen cetak dengan kualitas yang mendekati mesin *offset* atau *typesetter*. Perangkat lunak desktop publishing dilengkapi dengan berbagai fasilitas untuk mengatur letak (*layout*) hasil cetakan, mengubah jenis dan ukuran huruf, mengatur dan memperbaiki tampilan gambar, dan sebagainya. Monitor yang digunakan untuk desktop publishing biasanya dipilih yang resolusi-nya tinggi sehingga dengan fasilitas WYSIWYG (*what you see is what you get*) maka apa yang tampil di monitor persis dengan hasil cetakan-nya nanti.

Aplikasi Desktop Publishing terbagi dalam 3 area :

1. *Aplikasi administratif*, meliputi dokumen-dokumen yang dimaksudkan untuk penggunaan interne perusahaan, seperti : korespondensi, laporan.
2. *Aplikasi teknis*, meliputi materi pelatihan seperti *slides*, *overhead transparencies*.
3. *Grafik perusahaan*, meliputi periklanan, brosur dan dokumen lain yang dimaksudkan untuk digunakan diluar perusahaan.

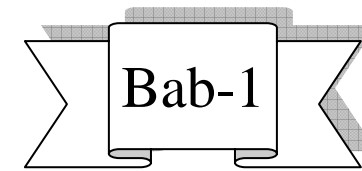
Selain dengan scanner, kini pencitraan dapat dilakukan juga dengan *kamera digital* dimana objek yang ditangkap oleh lensa diubah menjadi citra digital dalam bentuk bit atau pixel. Pada dasarnya semakin besar pixel yang bisa dihasilkan oleh kamera pada saat mengambil gambar semakin baik kualitas gambar digital yang dihasilkan. Kini ponsel yang dilengkapi dengan kamera digital mampu mengubah objek menjadi 2 sampai 3 juta (mega) pixel, sedangkan kamera profesional seharusnya memiliki kemampuan diatas 8 juta pixel.

9. Konferensi Video

Konferensi video (*video conferencing*) adalah pemanfaatan peralatan video (TV) untuk mem-fasilitasi pertemuan para peserta konferensi dari lokasi geografis yang berjauhan, misalnya pertemuan para anggota kabinet yang sebagian sedang berada di Washington, DC, Amerika Serikat dan sebagian lagi berada di Jakarta. Walau konferensi video bisa menghemat biaya perjalanan, banyak perusahaan tidak termotivasi untuk menggunakannya hanya untuk alasan tersebut, tetapi lebih kepada kemungkinan melibatkan peserta (*staff* dan *manager*) yang lebih banyak dari tempat berbeda untuk bisa ikut dalam pengambilan keputusan.

10. Videotex

Videotex adalah pemanfaatan komputer untuk menampilkan berbagai informasi (terutama teks) pada berbagai layar monitor agar banyak orang bisa melihatnya. Sebagai contoh monitor yang menampilkan harga saham di Bursa Efek, atau melalui jaringan komputer ke monitor beberapa orang, adalah pemakaian videotex. Suatu organisasi dapat menggunakan videotex untuk menyebarkan informasi umum organisasi-nya sehingga semua staf dapat melihatnya tanpa perlu bertanya lagi. Beberapa perusahaan menyediakan videotex yang bisa diakses melalui *internet*, misalnya *Dow Jones News atau Retrieval Service* menyediakan informasi bisnis dan harga-harga saham diberbagai bursa efek.



PENDAHULUAN

A. MANAJEMEN

Manajemen termasuk ilmu pengetahuan sosial, karena implementasi manajemen tergantung pada situasi dan kondisi di mana fungsi manajemen diberlakukan, manajemen pembelajaran bagaimana seseorang dapat melaksanakan dengan sebaik-baiknya, sehingga tujuan unit organisasi dapat tercapai.

Di dalam kehidupan sehari-hari dihadapkan dengan perbedaan pendapat para ahli dalam hal hubungan dengan konsep administrasi. Berdasarkan kajian literature ada dua kelompok yang berbeda pendapat tentang pengertian manajemen dan administrasi yaitu kelompok pertama mengatakan bahwa manajemen dan administrasi itu berbeda. Dalam praktiknya, manajerial dapat menggunakan kemampuan atau keahlian dengan mengikuti suatu alur atau prosedur keilmuan secara ilmiah dan ada juga karena berdasarkan pengalaman dengan lebih menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain. Dengan demikian terdapat tiga fokus tentang manajemen yaitu:

1. manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/ketrampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.
2. manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktifitas manajemen.

3. manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Istilah manajemen lebih banyak digunakan pada literature keluaran pemikir inggris, sedangkan dari literature pemikir-pemikir bangsa Amerika lebih dikenal dengan administrasi. Di Indonesia kedua istilah ini dalam kedudukannya bisa diartikan sama sejajar, administrasi lebih tinggi atau luas dari manajemen, dan ada juga yang memposisikan administrasi di bawah manajemen, memposisikan administrasi sebagai bagian dari manajemen merujuk pada pemahaman bahwa administrasi sebagai suatu pekerjaan tata tulis (*clerical work*). Sedangkan administrasi dalam pemahaman konsep keilmuan dipandang sebagai suatu bidang ilmu yang melingkupi suatu usaha pembuatan kebijakan secara menyeluruh dan penataan kelembagaan dengan mendayagunakan seluruh sumber dan teknik/metode untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Di dalamnya terdapat suatu usaha manajerial. Sedangkan orang yang mensejajarkan istilah tersebut merujuk pada pemahaman bahwa kedua-keduanya merupakan suatu usaha penataan kelembagaan mulai dari merencanakan kegiatan, melaksanakan, mengawasi, mengevaluasi, dan melaporkan secara bertanggung jawab. Untuk pemakaian buku ini, manajemen lebih bersifat mengelaborasi dan mengeksplorasi teknik dan metode penataan kelembagaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan penilaian. Setiap ahli memberi pandangan yang berbeda tentang pandangan manajemen, karena itu tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses mendayagunakan orang dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut ini merupakan definisi manajemen dari beberapa ahli:

“Manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta meleksanankan sarana atau tujuan yang telah ditentukan dengan

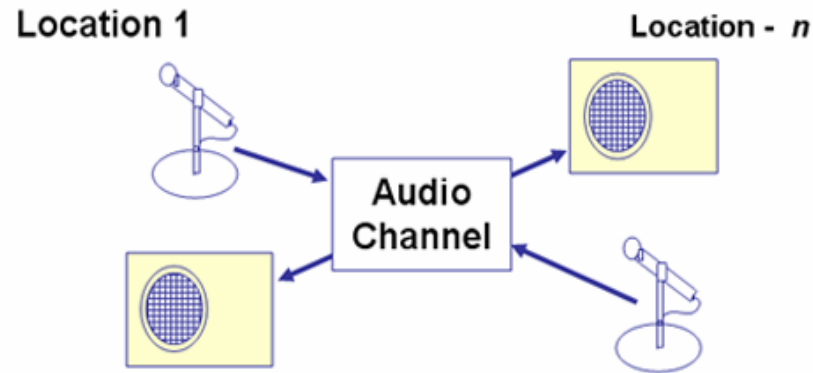
sinyal ini menjadi cetakan dokumen pada kertas. Dewasa ini komputer dapat dilengkapi dengan modem dan perangkat lunak fax sehingga dapat mengirim dokumen yang dibuat dengan pengolah kata sebagai dokumen fax.



GAMBAR 14.8 FACSIMILE.

8. Pencitraan (*Imaging*)

Pencitraan adalah proses pengubahan dan penyimpanan dokumen dalam bentuk citra. Peralatan pencitraan pada umumnya disebut *scanner*, namun ada dua jenis *scanner*, yaitu *photo-scanner* dan *character-scanner* (*Optical Character Recognition - OCR*). *Scanner* mengubah dokumen menjadi bit atau pulsa digital sehingga dapat disimpan dalam *file* komputer. Kualitas dari *photo-scanner* ditentukan oleh kemampuannya merepresentasi gambar dalam bintik cahaya, sehingga diukur dalam satuan *dots per inch* (dpi). Sebagai contoh suatu scanner dengan 1600 dpi, berarti satu inci persegi dari gambar diubah menjadi 1600 bintik. Bintik ini kemudian diubah menjadi *pixel* (*picture element*) ketika ditampilkan di monitor komputer. OCR pada prinsipnya men-scan karakter pada kertas dan mengubahnya menjadi byte untuk disimpan dalam komputer.



GAMBAR 14.7 AUDIO CONFERENCING.

Daya 226ampe konfrensi audio :

1. Biaya peralatan yang diperlukan berada dalam jangkauan 226amper semua perusahaan.
2. Orang-orang merasa santai berbicara di telepon.
3. Dapat disiapkan dalam beberapa menit.

Membuat konfrensi audio lebih efisien:

1. Orang yang mengorganisasikan konfrensi harus bertindak sebagai moderator.
2. Jumlah peserta tidak terlalu banyak.
3. Salinan dari agenda konfrensi harus disediakan untuk para peserta sebelumnya, mungkin dengan menggunakan FAX.
4. Jika peserta berbicara harus mengidentifikasi dirinya.
5. Rekaman konfrensi harus disimpan.
6. Salinan kertas dari rekaman harus disiapkan dan dibagikan kepada para peserta.

7. Faksimili (*Fasimile*)

Faksimili sering disingkat menjadi FAX merupakan fasilitas yang dapat digunakan untuk mengirim dokumen dari satu lokasi ke lokasi lain melalui saluran telepon. Mesin Fax pengirim men-*scan* dokumen menjadi sinyal analog dan kemudian mentransmisikan sinyal ini melalui saluran komunikasi (telepon), setelah sampai di tujuan mesin Fax penerima akan mengubah

menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya". (George R. Terry)

"Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasilainya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan". (Stoner:1992)

"manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk meaksanakan kegiatan tersebut". (Sudjana:2000).

"Manajemen adalah sebagai kemampuan atau keterampilan khusus melalui kegiatan bersama dalam rangka mencapai suatu tujuan bersama". (Hamid Al-Jufri:2009)

Dengan demikian manajemen merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan dan ketrampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

B. SUMBER

Adalah potensi yang harus didaya gunakan segala sesuatu, baik yg berwujud maupun yg tidak berwujud, baik berupa bahan atau keadaan (situasi dan kondisi) yg dapat digunakan oleh manusia untuk mencapai tujuan atau hasil yang lebih baik.

C. DAYA

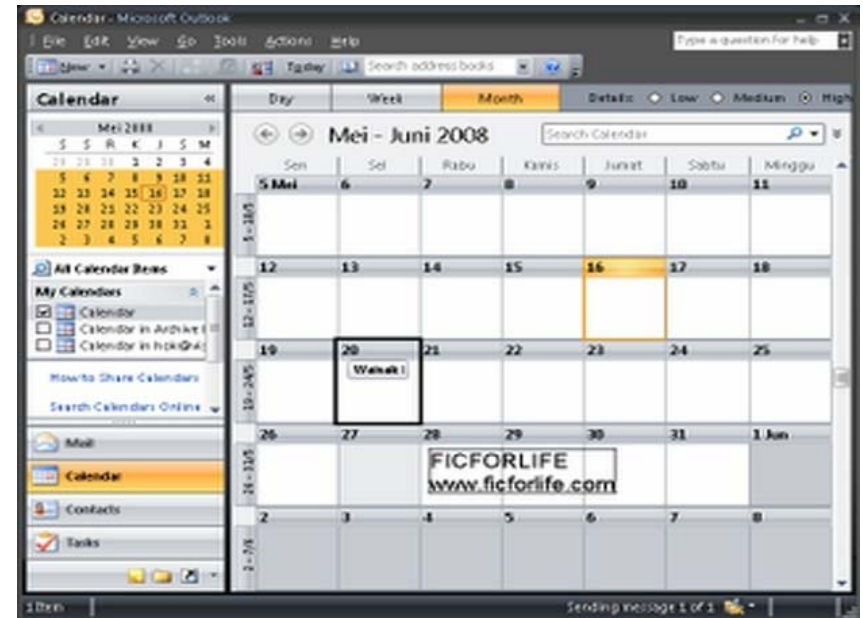
Adalah kekuatan atau dorongan untuk memperkuat keinginan atau tujuan yang digunakan untuk mencapai tujuan atau hasil. Adapun daya dorong yang paling kuat di dalam jiwa (ruh) untuk menguatkan daya di jiwa adalah iman yang mampu menghasilkan motivasi dan tenaga.

D. MANUSIA

Kita sering mendengarkan ungkapan yang menyatakan bahwa “tidak ada manusia sempurna”. Tanpa kita sadari ungkapan seperti itu terpatrit dalam hati, pikiran dan jiwa kita. Sehingga kita tanpa disadari telah berhenti menggali potensi dari diri kita sendiri dan menerima ke-*realstisan* sebagai hal yang terbaik.

Kita seakan-akan terkondisikan bahwa hidup memang harus berjalan apa adanya dan akhirnya kita melepas dengan ikhlas keinginan-keinginan yang sebenarnya mampu kita capai. Allah memberikan begitu banyak potensi dalam diri kita agar kita terus menggapainya dan mengembangkan seoptimal mungkin. Namun karena kita tidak mengelolanya dengan maksimal, maka potensi tersebut seakan hilang dalam diri kita.

Adapun manusia adalah makhluk hidup yang bersifat khusus. Dia berkembang, bertambah besar, makan, istirahat, melahirkan dan berkembang biak, menjaga dan dapat membela dirinya, merasakan kekurangan dan membutuhkan yang lain sehingga berupaya untuk memenuhinya segala yang diinginkan. Manusia sebagai makhluk individu memiliki unsur jasmani dan rohani, unsur fisik dan psikis, unsur raga dan jiwa. Seseorang dikatakan sebagai manusia individu manakala unsur-unsur tersebut menyatu dalam dirinya. Jika unsur tersebut sudah tidak menyatu lagi maka seseorang tidak disebut sebagai individu. Dalam diri individu ada unsur jasmani dan rohaninya, atau ada unsur fisik dan psikisnya, atau ada unsur raga dan jiwanya. Hal itu juga telah menciptakan dorongan dalam diri manusia untuk melakukan



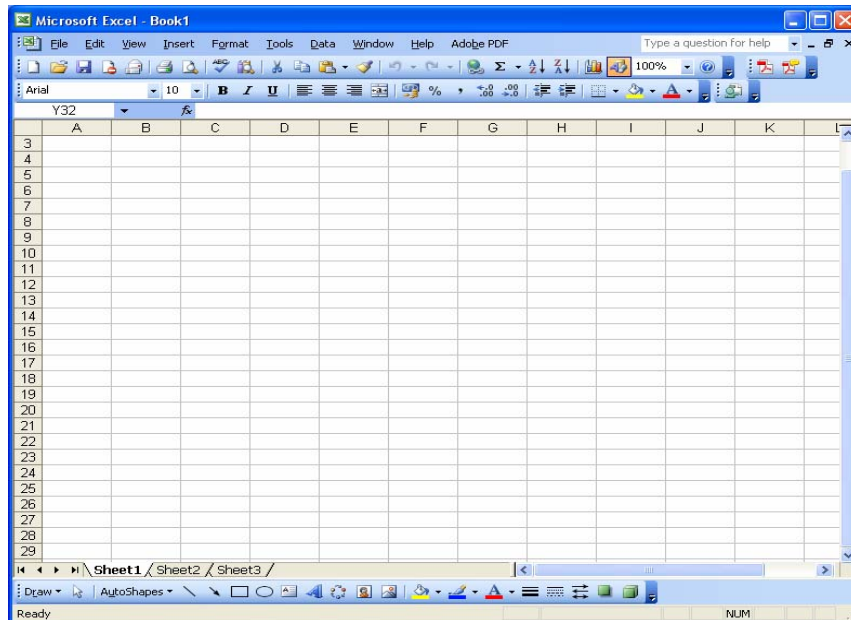
GAMBAR 14.6 ELECTRONIC CALENDAR.

6. Konferensi Audio

Konferensi audio (*audio conferencing*) adalah pemanfaatan fasilitas komunikasi suara dua arah (telepon, PABX) untuk melakukan percakapan yang melibatkan lebih dari 2 orang secara paralel, bersamaan. Berbagai kelebihan konferensi audio adalah sebagai berikut:

1. Biaya peralatan untuk konferensi audio dapat terjangkau, karena umumnya organisasi sudah memiliki fasilitas komunikasi suara.
2. Pada umumnya orang lebih bebas mengemukakan pendapatnya bila tidak bertatap muka langsung, berbicara hanya melalui telepon.
3. Mengurangi biaya dan waktu transportasi untuk berkumpul disatu tempat, karena peserta bisa berada ditempatnya masing-masing.

Ketika suatu konferensi audio akan dilakukan maka seseorang harus bertindak sebagai moderator agar dapat mengatur pembicaraan dan dapat memberi kesempatan pada setiap peserta.



GAMBAR 14.5 SPREADSHEET.

5. Kalender Elektronik (*electronic calendar*)

Kalender elektronik adalah penggunaan peralatan elektronik untuk mencatat, menyimpan, dan meng-akses kalender acara atau kegiatan para pimpinan. Perangkat lunak kalender elektronik biasanya terpadu dengan *software e-mail* (misalnya *Microsoft Outlook*) dengan fasilitas memasukkan kegiatan harian, meng-*edit* kegiatan, memeriksa kembali, mencetak, dan memberi alarm (*remainder*) pada kegiatan penting, dsb.

Kalender elektronik dapat dipasang dalam jaringan sehingga memungkinkan kolaborasi jadwal beberapa pimpinan atau staf, misalnya akan diadakan rapat maka program kalender dapat memeriksa semua jadwal yang ada sehingga dapat dipilih waktu luang dimana setiap orang bisa hadir. Walau demikian acara tertentu bisa di-*proteksi* sehingga tidak bisa diakses oleh orang lain.

Berikut ini adalah contoh *interface* dari *electronic calendar* yang menjadi bagian dari *Microsoft Outlook*.

pemuasan rasa cintanya itu dan memenuhi kebutuhannya sebagai akibat dari adanya potensi kehidupan yang terdapat dalam dirinya.

Manusia adalah makhluk yg sadar. Ini adalah kualitasnya yg paling menonjol; Kesadaran dalam arti bahwa melalui daya refleksi yg menakjubkan, dia memahami aktualitas dunia eksternal, menyingkap rahasia yg tersembunyi dari pengamatan, dan mampu menganalisa masing-masing realita dan peristiwa. Dia tidak tetap tinggal pada permukaan serba-*indera* dan akibat saja, tetapi mengamati apa yg ada di luar penginderaan dan menyimpulkan penyebab dari akibat. Dengan demikian ia melewati batas penginderaannya dan memperpanjang ikatan waktunya sampai ke masa lampau dan masa mendatang, ke dalam waktu yg tidak dihadapinya secara objektif. Ia mendapat pegangan yg benar, luas dan dalam atas lingkungannya sendiri. Kesadaran adalah suatu zat yg lebih mulia daripada eksistensi.

Berpikir adalah kegiatan mengolah data virtual yang kita dapat dari memori untuk menemukan jawaban atas masalah. hasil pemikiran adalah pikiran seperti ide dan gagasan. pikiran, ide dan gagasan mempunyai wujud memori yang disimpan di otak. Wujud memori manusia adalah selaput mielin yang membungkus akson neuron. dengan memori manusia bisa mengingat, berpikir, bahkan membayangkan (berimajinasi). ukuran pengetahuan manusia secara fisik adalah tebal mielin itu sedangkan kecerdasan manusia dapat diukur dengan banyak hubungan antara akson. jika hubungan antar neuron semakin banyak, semakin cerdas manusia itu dan kreatif karena dapat menghubungkan data-data dengan banyak cara. kecerdasan adalah ukuran kemampuan manusia dalam menemukan jawaban suatu masalah dengan benar, cepat dan tepat. dalam kecerdasan kreatif ada banyak jawaban untuk itu karena fleksibel. Kerja sama merupakan bentuk utama dari proses interaksi social karena pada dasarnya interaksi social yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang bertujuan untuk memenuhi kepentingan atau kebutuhan bersama. Mulai dari kehidupan dalam keluarga, antarkeluarga, sampai pada kehidupan masyarakat luas.

Dapat disimpulkan, bahwa manusia dikatakan sebagai makhluk sosial, karena beberapa alasan, yaitu:

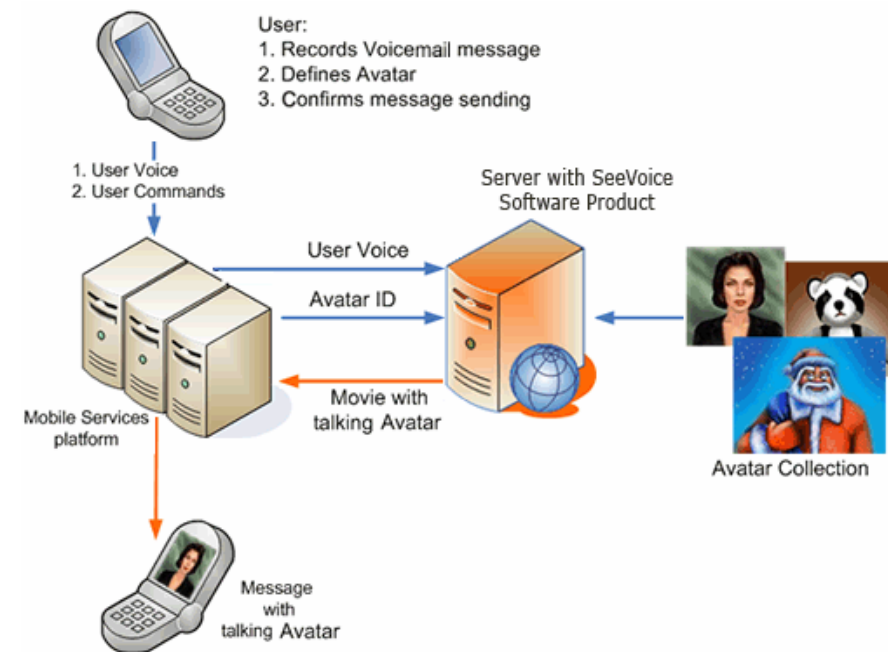
1. Karena manusia tunduk pada aturan yang berlaku.
2. Perilaku manusia mengharapkan suatu penilaian dari orang lain.
3. Manusia memiliki kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
4. Potensi manusia akan berkembang bila ia hidup di tengah-tengah manusia.

Kalau kita simpulkan Ada 3 unsur kekuatan yang dimiliki oleh manusia diantaranya:

1. Kekuatan ruh
2. Kekuatan jasad
3. Dan kekuatan fikiran atau akal

Apabila ketiga unsur tersebut menyatu didalam diri manusia, manusia tersebut akan sempurna. Didalam hidup kesempurnaan akan terwujud bila kita mampu mengembangkannya secara seimbang aspek fisik, intelektual, emosi, estetika, sosial, etika, finansial dan spiritual. Hal tersebut akan membawa kita pada kesuksesan dan kebahagiaan yang kita harapkan. Ketiga unsur kekuatan tersebut harus dimanej, manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Dilakukannya manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara kualitas. Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga manusia selain mampu, cakap dan trampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja, kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan. Tinggi rendahnya kualitas manusia antara lain ditandai dengan adanya unsur kreatifitas dan produktifitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila manusia mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki



GAMBAR 14.4 VOICE MAIL.

4. Lembar Kerja (*Spreadsheet*)

Lembar kerja (*spreadsheet*) adalah perangkat lunak yang bisa membantu pemakainya dalam menyiapkan tabel-tabel dan grafik-nya. Lembar kerja ini terdiri atas sel-sel data yang disusun dalam bentuk matriks, memiliki baris dan kolom. Kedalam sel bisa dituliskan angka maupun teks. Angka-angka yang berada dalam kumpulan sel dapat dibentuk menjadi grafik, seperti grafik bundar (*pie*), batang (*bar*), dan bentuk lainnya.

Beberapa *software* lembar kerja terkenal adalah: *MS-Excel™*, dan *Openoffice.org.Calc*. Berikut ini adalah *interface* dari *Openoffice.org.Calc*.

Penerima *e-mail* akan menerima surat ini pada saat dia membuka *mailbox*-nya.

Suatu perangkat lunak aplikasi digunakan untuk mengelola *e-mail*, misalnya *Microsoft Outlook* dan *Pegasus mail*. Bentuk lain dari surat elektronik adalah pemakaian SMS (*Short Message System*) pada telepon selular (ponsel), dimana penyedia layanan menyediakan *mailbox* bagi setiap pelanggan, dan SMS secara otomatis dikirim ke ponsel penerima pada saat ponsel-nya aktif.



GAMBAR 14.3 *e-mail*.

3. Voice Mail

Voice mail serupa dengan *e-mail*, bedanya *e-mail* mengharuskan surat/pesan diketik sedangkan *voice mail* mengharuskan pesan direkam dalam bentuk suara kemudian disimpan pada *mailbox* penerima pesan. Sistem *voice mail* menggunakan komputer yang menyediakan *mailbox* bagi setiap penggunaanya, suara yang direkam diubah ke digital kemudian disimpan dalam *mailbox storage (hardisk)*, ketika penerima membuka *mailbox*-nya maka pesan suara digital ini diubah kembali ke suara analog dan diperdengarkan isinya.

pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas manusia.

Program peningkatan kualitas manusia melalui pendidikan akan memberikan manfaat pada lembaga berupa:

1. Produktifitas
2. Moral
3. Efisiensi kerja
4. Stabilitas
5. Fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan.

Fungsi dan orientasi pendidikan dan peningkatan kualitas manusia telah dibuat dalam suatu kebijakan Depdiknas dalam tiga strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, diantaranya:

1. Pemerataan kesempatan pendidikan
2. Peningkatan relevansi dan kualitas pendidikan
3. Peningkatan kualitas manajemen pendidikan.

Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia memegang peranan yang menentukan dalam suatu bentuk pencapaian tujuan dan sumber daya manusia adalah faktor sentral yang sangat penting dalam suatu organisasi. Adapun bentuk dan tujuannya organisasi dibuat berdasarkan visinya, dalam pelaksanaannya visinya tersebut diturunkan kepada misi-misi yang akan menuntun seluruh aktivitas kehidupannya. Dengan demikian, manusia merupakan faktor kunci dan strategis dalam semua kegiatan organisasi karena manusialah yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan menentukan kualitas penyelenggaraan organisasi.

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan atau pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan atau pembelajaran disekolah.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya ruh, daya pikir dan daya fisik yang di miliki seseorang individu. Perilaku dan sifatnya di tentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedang prestasi kerjanya di motivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Pendekatan sumber daya manusia ini dibedakan atas pendekatan mikro dan pendekatan makro.

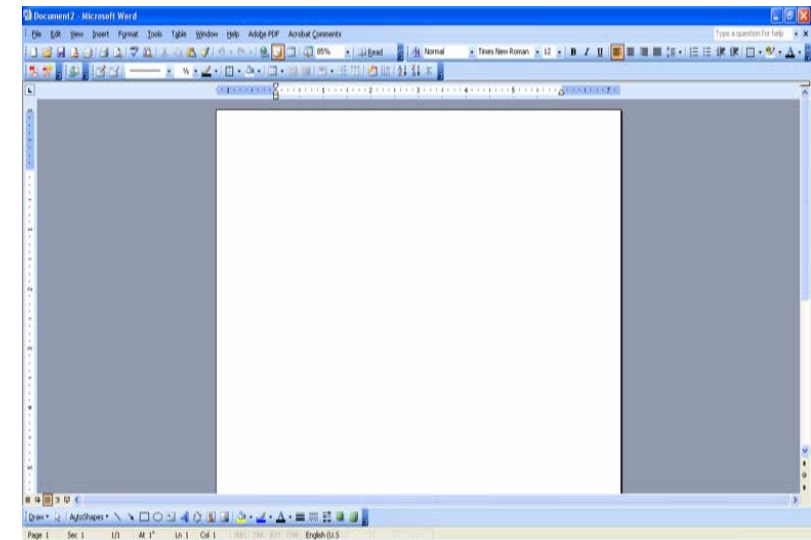
Pendekatan mikro dapat diartikan dimana manajemen sumber daya manusia itu dianalisis dan dikaji dari ruang lingkup yang lebih sempit dalam perusahaan. Masalah-masalah pokok yang dianalisis dan dikaji pada pendekatan mikro ini yaitu:

1. Hubungan dan peranan tenaga kerja dalam perusahaan
2. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan
3. Sumber daya manusia dipelajari sudut kepentingan perusahaan dan karyawan
4. Sumber daya manusia dipelajari dari produktivitas dan kesejahteraan karyawan
5. Sumber daya manusia dikaji dari peraturan-peraturan perburuhan karyawan

Pendekatan makro atau ekonomi Sumber daya manusia dimana sumber daya manusia itu dikaji dan dianalisis secara luas dan menyeluruh, baik nasional maupun internasional. Hal-hal pokok yang dikaji dan dianalisis pada pendekatan makro ini antara lain yaitu:

1. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang tersedia
2. Perbandingan sumber daya manusia dengan lapangan kerja yang ada
3. Susuna umur dan tingkat pendidikan sumber daya manusia yang ada
4. Tingkat pertumbuhan penduduk dan penyebarannya
5. Latar belakang kultur, budaya, dan agama sumber daya manusia yang ada
6. Tingkat produktivitas sumber daya manusia yang ada
7. Disiplin dan loyalitas sumber daya manusia
8. Kesadaran membela Negara dari sumber daya manusia

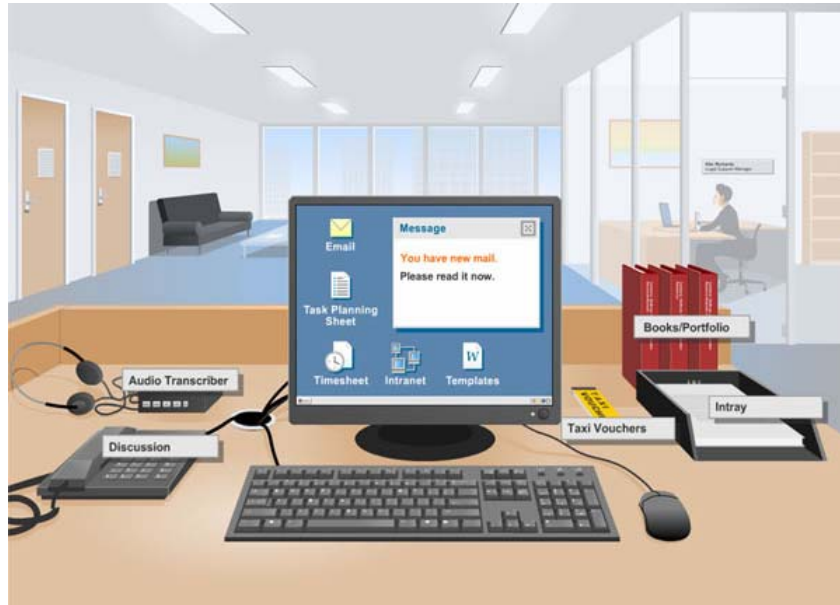
Pada hakekatnya banyak sekali perangkat lunak pengolah kata yang sudah diciptakan dan setiap *software* tersebut tentu memiliki keunggulan dan juga kelemahan, user dapat memilih salah satu dari paket perangkat lunak untuk digunakan. Perlu ditekankan disini bahwa setiap *software* memiliki karakteristik tertentu yang belum tentu dimiliki oleh *software* yang lain sehingga *file*-nya pada umumnya tidak dapat dipertukarkan. Gambar berikut ini menunjukkan salah satu bentuk *interface* dari salah satu *software* pengolah kata yaitu MS-Word™.



GAMBAR 14.2 WORD PROCESSING.

2. Surat Elektronik (*e-mail*)

Surat elektronik sangat populer dengan nama *e-mail* adalah penggunaan peralatan elektronik (komputer) yang berada dalam suatu jaringan (seperti LAN atau *Internet*) untuk menyampaikan surat ke komputer lainnya. Setiap orang yang menggunakan *e-mail* harus memiliki *e-mail account* pada suatu penyedia layanan *e-mail* (*mail server provider*) dan diberi alamat surat elektronik misalnya **maid238@yahoo.com**, dan penyedia layanan ini akan menyediakan sebuah kotak surat untuknya (*mailbox*). Ketika seseorang mengirim *e-mail* ke suatu alamat, maka surat itu akan disampaikan ke *mailbox* yang sesuai dengan alamat tersebut.



GAMBAR 14.1 OTOMASI KANTOR.

1. Pengolahan Kata (*Word processing*)

Pengolahan kata adalah penggunaan alat elektronik (komputer) yang secara otomatis menyediakan banyak fasilitas yang diperlukan untuk menyiapkan, menyimpan, dan mencetak dokumen (seperti surat, naskah buku, jurnal, paper, dsb). Sistem pengolah kata menggunakan perangkat lunak yang disebut *wordprocessor*. Perangkat lunak ini menyiapkan fasilitas untuk meng-*edit* dokumen, seperti pemindahan kata atau kalimat, perbaikan, penghapusan, pengubahan format halaman, penggabungan dokumen, pencetakan, dan sebagainya. Ketika *software* sudah diaktifkan maka naskah dari dokumen mulai diketik melalui *keyboard* masuk kedalam memory komputer, dokumen ini dapat di-*edit*, dan dapat disimpan, dan dibaca kembali pada akan diperbaiki atau ditambah isinya. Ketika diperlukan dalam bentuk cetakan maka dokumen tersebut dapat dicetak pada *printer*. Beberapa *software* pengolah kata yang populer adalah *MS-Word™* produk Microsoft, *Openoffice-Writer* yang merupakan software gratis, dan *WordPerfect™*.

Sumber daya manusia ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi dan perundang-undangan negara-negara didunia lain. Persaingan yang ketat di antara perusahaan dan semakin besarnya perhatian tentang hak asasi manusia akan mendorong timbulnya perhatian tentang hak asasi manusia akan mendorong timbulnya pendekatan-pendekatan yang lebih modern dan manusiawi dalam perburuhan. pemerintah pun akan semakin besar campur tangannya dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia ini, demi melindungi kepentingan perusahaan dan kebutuhan dari karyawan, agar jangan diperlukan sewenang-wenang oleh perusahaan. Sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right jon*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun *horizontal*.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

E. PENDIDIKAN

Pendidikan dalam bahasa Inggris disebut *education* yang berakar dari bahasa latin *educare*, yang dapat diartikan sebagai pembimbingan berkelanjutan. Ini merupakan pemaknaan secara etimologis yang mencerminkan eksistensi pendidikan secara kontinu dari generasi ke generasi sepanjang eksistensi manusia itu sendiri. Pendidikan berlangsung dalam segala jenis, bentuk, dan tingkat lingkungan hidup, yang kemudian mendorong pertumbuhan segala potensi yang ada dalam diri individu. Dengan kegiatan pembelajaran tersebut, individu mampu mengubah dan mengembangkan diri menjadi lebih dewasa, cerdas, dan matang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan sistem proses perubahan menuju pendewasaan, pencerdasan, dan pematangan diri. Pemaknaan seperti ini merupakan makna luas daripada pendidikan itu sendiri, yang jika dipahami secara mendalam maka bisa juga berarti media pembudayaan kehidupan manusia sehingga dengan kebudayaan tersebut manusia mendapatkan arti dan perannya sebagai manusia. Atau dengan kata lain pendidikan dalam makna luas berarti suatu sistem kegiatan enkulturasi untuk menjadikan manusia sebagai manusia yang manusiawi. Pemaknaan pendidikan secara luas dapat diidentifikasi karakteristiknya sebagai berikut:

1. Pendidikan berlangsung sepanjang zaman. Artinya dari generasi ke generasi tanpa mengenal batas akhir.
2. Pendidikan berlangsung di setiap bidang kehidupan manusia. Artinya pendidikan berproses tidak hanya bidang pendidikan itu sendiri, melainkan mencakup bidang-bidang lain seperti ekonomi, politik, hukum, kesehatan, keamanan, teknologi, perindustrian dan lain sebagainya.
3. Pendidikan berlangsung di segala tempat, dimanapun dan di setiap waktu kapanpun. Artinya pendidikan berproses disetiap kegiatan manusia.
4. Objek utama pendidikan adalah pembudayaan manusia dalam memanusiawikan diri dan kehidupannya.

semua sistem elektronik formal dan informal terutama berkaitan dengan komunikasi informasi ke dan dari orang-orang di dalam maupun di luar perusahaan.

Beberapa sistem OA direncanakan secara formal dan didokumentasikan dengan suatu prosedur tertulis. Sistem formal ini diterapkan di seluruh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, mirip dengan SIM (Sistem Informasi Manajemen). Namun sebagian besar sistem OA tidak direncanakan atau diuraikan secara tertulis. Sistem-sistem informal ini diterapkan saat diperlukan oleh perorangan untuk memenuhi keperluannya sendiri, mirip dengan DSS (*Decision Support System*). Yang membedakan OA dengan CBIS (*Computer Based Information System*) lain adalah komunikasi. OA dimaksudkan untuk memudahkan segala Jenis komunikasi baik lisan maupun tertulis dan didalam sistem elektronik terbagi menjadi 2 bagian:

1. Sistem Elektronik Formal

Didokumentasikan dengan suatu sistem prosedur tertulis. Diterapkan diseluruh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, sebagaimana yang ditrapkan oleh sistem informasi manajemen.

2. Sistem Elektronik Informal

Tidak direncanakan atau diuraikan secara tertulis. Sistem-sistem OA ini diterapkan saat diperlukan oleh perorangan untuk memenuhi keperluannya sendiri, mirip dengan DSS.

Otomatisasi adalah penggunaan mesin untuk menjalankan tugas fisik yang biasa dilakukan oleh manusia masa kini.

Kata kunci yang membedakan OA dengan subsistem CBIS lain adalah komunikasi. OA dimaksudkan untuk memudahkan segala jenis komunikasi, baik lisan maupun tertulis. Sistem OA masa kini memudahkan komunikasi tidak hanya diantara orang-orang di dalam perusahaan, tetapi juga dengan orang lain di lingkungan perusahaan. Dibawah ini adalah konfigurasi dari aplikasi otomatisasi kantor.

4. Keterampilan Sosial
5. Keterampilan Mengatur diri sendiri
6. Keterampilan Hidup

3. Otomatisasi.

Penemuan komputer boleh dibilang revolusi. Salah satu keunggulan komputer adalah kecepatan dan ketepatan. Salah satu unsur manusia memakai komputer karena kecepatan, terutama pada hitungan. Kelemahan hitungan pada computer adalah terpola. Padahal pada formula tertentu, belum tentu hitungan sesuai dengan tepat apa yang diinginkan. Namun demikian, itulah yang menjadi kelemahan sekaligus keunggulan. Justru dengan pola yang salah akan menimbulkan masalah. Dalam penelitian, dengan adanya masalah berarti harus dirumuskan. Pendidikan dimasa depan tidak hanya mampu menyelesaikan masalah, tetapi siswa mampu merumuskan masalah.

Otomatisasi merupakan sebuah rencana untuk menggabungkan teknologi tinggi melalui perbaikan proses pelaksanaan pekerjaan demi meningkatkan produktifitas pekerjaan. Teknologi informasi merupakan berbagai peralatan yang digunakan untuk melakukan transfer atau distribusi data dan informasi melalui perangkat yang terkait dengan komputer Trend yang terjadi:

1. Kecenderungan bekerja dari rumah (*cyber office & telecommuting*)
2. HA – *Home Appliances Automation*; belanja dari rumah
3. Serba “e” elektronik
4. *Paperless office*
5. Jaringan komputer lokal dan global *intranet, internet, extranet*
6. *Mobile application on wireless platform and mobile devices* (PDA, XDA,
7. *Handphone, dll*)

Otomatisasi kantor (*office automation* atau OA) adalah semua system elektronik formal dan informal terutama yang berkaitan dengan komunikasi informasi kepada dan dari orang yang berada di dalam maupun di luar perusahaan. OA mencakup

Sedangkan pendidikan dalam arti sempit adalah seluruh rangkaian kegiatan belajar yang direncanakan dengan materi terorganisasi, dilaksanakan secara terjadwal dengan sistem pengawasan dan diberikan evaluasi berdasarkan pada tujuan yang telah ditentukan. Hal ini bisa dicontohkan dalam lembaga pendidikan sekolah, yang tujuan utamanya adalah pengembangan potensi intelektual dalam bentuk penguasaan bidang spesifikasi ilmu dan kecakapan merakit sistem teknologi, yang bertujuan untuk menjawab berbagai tantangan hidup yang akan muncul dikemudian hari di tengah-tengah kehidupan masyarakat. Dengan demikian pendidikan dalam arti sempit dapat disederhanakan menjadi sistem pendidikan yang terorganisir yang dalam bentuk sederhana tanpa mengurangi kualitas dan hakikat pendidikan.

Pemaknaan arti sempit pendidikan seperti ini, sebagaimana yang telah dicontohkan dengan sistem pendidikan sekolah di atas, maka pendidikan sekolah pada hakikatnya bersifat pengasuhan dan pembimbingan peserta didik dengan dua sasaran khusus yakni:

- a. Menumbuhkan kesadaran peserta didik terhadap persoalan kehidupan yang ada dan yang kemungkinan ada.
- b. Membentuk kemampuan berupa kecakapan dan keterampilan untuk dapat mengawasi setiap persoalan yang ada dan kemampuan menyikapi secara tepat persoalan yang bakal terjadi di masa depan.

Menurut Mudyahardjo, arti sempit pendidikan tersebut ciri-ciri khasnya antara lain dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Pendidikan berlangsung dalam waktu terbatas, yaitu masa kanak-kanak, remaja dan dewasa menurut jenjang prasekolah dasar, sekolah lanjutan pertama, sekolah lanjutan atas, dan perguruan tinggi.
- b. Pendidikan berlangsung dalam ruang terbatas, yaitu dalam lembaga persekolahan.
- c. Pendidikan berlangsung dalam suatu lingkungan khusus yang dikonstruksi sistem administrasi dan manajemen tertentu,

dalam bentuk kelas, demi efektifitas dan efisiensi kelangsungan pembelajaran.

- d. Isi pendidikan disusun secara sistematis dan terprogram dalam bentuk kurikulum.

Tujuan pendidikan ditentukan oleh pihak luar (sekolah) terbatas pada pengembangan kemampuan-kemampuan tertentu, khususnya untuk membangun kecakapan hidup dan membentuk keterampilan hidup.

F. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

1. Manajemen Kepegawaian Dan Manajemen Personalia

Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya Manajemen Kepegawaian atau Manajemen Personalia. Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan Manajemen Personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan. Perbedaan manajemen sumber daya manusia dengan Manajemen Personalia:

1. Manajemen sumber daya manusia dikaji secara makro, sedangkan Manajemen Personalia dikaji secara mikro.
2. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen Personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. Manajemen sumber daya manusia pendekatannya secara modern, sedang Manajemen Personalia pendekatannya secara klasik.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

terjadi transfer ilmu dan nilai. Komunikasi sangat memegang peranan yang sangat erat dalam menciptakan pembelajaran. Oleh karenanya, orang tak akan mampu berdiri sendiri dalam berburu ilmu. Dibutuhkan kerjasama dan kolaborasi dalam menyelesaikan masalah. Koncinya pada komunikasi.

Untuk bisa mengikuti perkembangan zaman dengan baik, maka dari itu pendidikan masa depan setidaknya memiliki ciri, sebagai berikut diantaranya:

1. Peserta didik secara aktif mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajarinya.
2. Peserta didik secara aktif terlibat di dalam mengelola pengetahuannya.
3. Penguasaan materi dan juga mengembangkan karakter peserta didik (*life-long learning*).
4. Penggunaan multimedia.
5. Guru atau dosen sebagai fasilitator, evaluasi dilakukan bersama dengan peserta didik.
6. Terpadu dan berkesinambungan.
7. Menekankan pada pengembangan pengetahuan. Kesalahan menunjukkan proses belajar dan dapat digunakan sebagai salah satu sumber belajar.
8. Iklim yang tercipta lebih bersifat kolaboratif, suportif, dan kooperatif.
9. Peserta didik dan guru atau dosen belajar bersama dalam mengembangkan, konsep, dan keterampilan.
10. Penekanan pada pencapaian target kompetensi dan keterampilan.
11. Pemanfaatan berbagai sumber belajar yang ada di sekitar.

Untuk memantapkan ciri pendidikan masa depan yang diuraikan sebelumnya, maka dengan demikian pendidikan masa depan harus mengarahkan pembelajarannya terfokus pada beberapa keterampilan yang harus ditanamkan pada pembelajar. Keterampilan tersebut, antara lain:

1. Keterampilan Penelitian
2. Keterampilan Komunikasi
3. Keterampilan Berpikir

semula memakan waktu sehari, minggu bahkan bulanan, dengan teknologi informasi dapat dipotong hanya dalam hitungan menit. Bahkan detik. Informasi ini dapat menjadi dasar, agar siswa mampu mencari berbagai macam sumber observasi.

Terdapat beberapa pengertian sistem yang dapat kita ketahui diantaranya yaitu: Pengertian sistem menurut,

“Sistem adalah kumpulan sumber daya yang berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.” (H.Bodnar George:2000)

“Sistem adalah himpunan dari unsur-unsur yang saling berkaitan sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan terpadu.” (Raymond Mcleod:2001)

“sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait antara satu dengan yang lain, dan tidak bisa dipisahkan baik Hardware, Software, dan Brainware”. (Hamid Al-Jufri:2009)

Dari beberapa definisi mengenai sistem yang diberikan dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok. Yang pertama lebih menekankan pada elemen–elemen dalam sistem. Elemen–elemen atau komponen–komponen atau bagian–bagian dari suatu sistem dapat berupa subsistem, Dan yang kedua lebih menekankan pada prosedur, yaitu jaringan kerja dari prosedur–prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran atau tujuan yang tertentu. Kenyataannya suatu sistem dapat terdiri dari beberapa subsistem atau sistem–sistem bagian dan didalam subsistem–subsistem saling berinteraksi dan saling berhubungan membentuk satu kesatuan sehingga tujuan atau sasaran sistem tersebut dapat tercapai.

Siswa memiliki kemampuan menggali sumber belajar sendiri tanpa diberitahu. Tantangannya adalah pemerataan. Diakui atau tidak, bahwa informasi masih menjadi milik orang yang berkecukupan. Pemerintah harus turun tangan untuk memberikan kemudahan untuk akses ke internet atau jaringan.

2. Komunikasi

Pembelajaran, kedepan tidak mengenal kelas menetap. Kapan saja, dimana saja, asal terhubung komunikasi, disitulah

Beberapa teori dibawah ini tentang manajemen sumber daya manusia diantaranya:

“Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam satu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan tujuan atau sasaran yang telah ditentukan oleh suatu organisasi”. (Mathis dan Jackson:2001)

“Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan SDM di mana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk karyawan”. (Mangkuprawira:2003)

“Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, pratek,dan sistem yang perilaku, sikap dan kinerja mempengaruhi karyawan”. (Noe, et.al:2006)

“Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”. (Ike kusdyah Rachmawati: 2007).

“Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi yang dilakukan dalam organisasi tersebut memfasilitasi penggunaan paling efektif dari orang (karyawan) untuk mencapai tujuan organisasi dan individu”. (Ivancivich:2007)

Sedangkan Prinsip Manajemen sumber daya manusia, mengemukakan bahwa prinsip tersebut terbagi menjadi 14 bagian yaitu:

1. *Division of work*

Merupakan sifat alamiah, yang terlihat pada setiap masyarakat, Bila masyarakat berkembang maka bertambah pula organisasi-organisasi baru menggantikan organisasi-organisasi yang lama. Tujuan

dari pada pembagian kerja adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih baik dengan usaha yang sama.

2. *Authority and Responsibility*

Authority (wewenang) adalah hak memberi intruksi-intruksi dan kekuasaan meminta kepatuhan.

Responsibility atau tanggung jawab adalah tugas dan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seseorang pejabat dan agar dapat dilaksanakan, *authority* (wewenang) harus diberikan kepadanya.

3. *Discipline*

Hakekat dari pada kepatuhan adalah disiplin yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pemimpin dengan para pekerja, baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan atau kebiasaan-kebiasaan.

4. *Unity of Command*

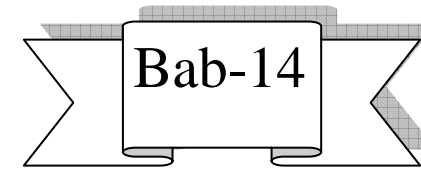
Untuk setiap tindakan, seorang pegawai harus menerima intruksi-intruksi dari seorang atasan saja. Bila hal ini dilanggar, wewenang (*authority*) berarti dikurangi, disiplin terancam, keteraturan terganggu dan stabilitas mengalami cogaan, seseorang tidak akan melaksanakan instruksi yang sifatnya dualistis.

5. *Unity of direction*

Prinsip ini dapat dijabarkan sebagai : *one head and one plan for a group of activities having the same objective*”, yang merupakan persyaratan penting untuk kesatuan tindakan, koordinasi dan kekuatan dan memfokuskan usaha.

6. *Subordination of individual interest to general interest*

Dalam sebuah perusahaan kepentingan seorang pegawai tidak boleh diatas kepentingan perusahaan, bahwa kepentingan rumah tangga harus lebih dahulu daripada kepentingan anggota-anggotanya dan bahwa kepentingan negara harus didahulukan dari kepentingan warga negara dan kepentingan kelompok masyarakat.



SDM PENDIDIKAN Di MASA DEPAN

A. PENDIDIKAN MASA DEPAN

Ada ungkapan bahwa *pendidikan sebagai tolok ukur kemajuan suatu bangsa*. Maka pada waktu Jepang dibom oleh tentara sekutu, yang ditanya oleh kaisarnya pada waktu itu adalah *berapa jumlah guru atau dosen yang kita miliki sekarang?* Karena beliau berpikir yang harus dibangun itu adalah pendidikan, yaitu melalui para guru atau dosen yang ada di negaranya. Dan ternyata kita bisa melihat sekarang bagaimana Jepang yang dulu dengan Jepang yang sekarang. Jadi memang benar bahwa pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Penyelenggaraan pendidikan pada hakikatnya memiliki tujuan utama untuk menghasilkan dan menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Di samping itu pula menghasilkan lulusan dan anak didik yang bisa mengikuti perkembangan zaman dan berguna di masa depan mereka.

Di dalam pendidikan masa kini diantaranya yang jauh menjadi dekat, yang lamban menjadi cepat, yang sulit menjadi mudah, dan yang sulit berkomunikasi menjadi lebih mudah hal di atas ditandai dengan dua aspek dibawah ini diantaranya:

1. Informasi

Tak disangkal bahwa informasi merupakan penyumbang utama perubahan. Informasi mampu memangkas masa. Yang

Menyikapi keadaan yang demikian sulit, apalagi kondisi negara yang kian kritis, solusi yang ditawarkan adalah memanfaatkan seluruh potensi sumber daya sekolah dan masyarakat sekitar, termasuk memberdayakan dewan pendidikan dan komite sekolah. Mudah-mudahan dengan sistem anggaran pendidikan yang mengacu pada UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 46 dan 49 permasalahan ini dapat diatasi dengan membangun kebersamaan dan kepercayaan antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

Dengan melandaskan pada cita-cita luhur pendidikan, diharapkan mutu pendidikan Indonesia terus meningkat dan terjadi perkembangan pada perbaikan yang terus menerus.

b. Jangan Dibeda-Bedakan

Dunia pendidikan harus memiliki kesetaraan yang sama, biar bagaimana pun pendidikan harus diberikan atau diajarkan kepada mereka yang tidak mampu. Menurut Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga Negara hendaknya mendapat pendidikan, dan (3) menegakan bahwa pemerintah menghusahkan dan menyelenggarakan suatu system pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Untuk itu seluruh komponen bangsa wajib mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan salah satu tujuan Negara Indonesia.

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut ditrapkannya prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hubungannya dengan pendidikan prinsip-prinsip tersebut akan memberikan dampak yang mendasar pada kandungan, proses, dan manajemen sistem pendidikan. Pendidik harus memiliki nilai lebih dari yang di ajar, begitupun menghasilkan pendidik harus diatas rata-rata sebagai mana agar pendidik konsen dalam mengajar tidak terpecah terbagi dua baik rumah maupun pembelajaran.

7. *Remuneration of Personnel*

Gaji dari pada pegawai adalah harga dari pada layanan yang diberikan dan harus adil. Tingkat gaji dipengaruhi oleh biaya hidup, permintaan dan penawaran tenaga kerja. Disamping itu agar pemimpin memperhatikan kesejahteraan pegawai baik dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan.

8. *Centralization*

masalah sentralisasi dan desentralisasi adalah masalah pembagian kekuasaan, pada suatu organisasi kecil sentralisasi dapat diterapkan, akan tetapi pada organisasi besar harus diterapkan desentralisasikan.

9. *Scalar chain*

Scalar chain (rantai skalar) adalah rantai dari pada atasan bermula dari authority terakhir hingga pada tingkat terendah.

10. *Order*

Untuk ketertiban manusia ada formula yang harus dipegang yaitu, suatu tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya masing-masing.

11. *Equity*

Untuk merangsang pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan kesungguhan dan kesetiaan, mereka harus diperlakukan dengan ramah dan keadilan. Kombinasi dan keramah tamahan dan keadilan menghasilkan equity.

12. *Stability Of Tenure Of Personnel*

Seorang pegawai membutuhkan waktu agar biasa pada suatu pekerjaan baru dan agar berhasil dalam mengerjakannya dengan baik.

13. *Initiative*

Memikirkan sebuah rencana dan meyakinkan keberhasilan merupakan pengalaman yang memuaskan bagi seseorang. Kesanggupan bagi berfikir ini dan kemampuan melaksanakan adalah apa yang disebut inisiatif.

14. *Ecspirit de corps*

“persatuan adalah kekuatan”. Para pemimpin perusahaan harus berbuat banyak untuk merealisasikan pembahasan itu. (Henry Fayol:2000)

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Manajemen Sumber daya manusia pendidikan adalah kebijakan dan praktik menentukan kemampuan manusia atau sumber daya manusia dalam posisi kehidupan manusia. Manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi tersendiri diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Walaupun demikian tidak terlepas dari pengadaan tenaga kependidikan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia pendidikan untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Ada beberapa kendala yang dihadapi oleh dunia usaha dalam bidang manajemen yaitu antara lain:

1. kurang informasi mengenai data produktivitas terutama melakukan perbaikan; dan acap kali terdapat kekurangan kemampuan untuk merincikan hasil yang dicapai oleh manajemen.
2. Bidang tanggung jawab kurang cukup jelas dirumuskan, sehingga tidak jelas pula bentuk dan lingkungan pelimpahan tugas itu.
3. Penyampaian petunjuk kerja secara jelas sering tidak terjadi dan hal ini memperlihatkan adanya komunikasi yang tidak wajar.
4. Meningkatkan lingkup dan kegiatan usaha masing-masing.
5. Jabatan-jabatan dalam manajemen makin memerlukan spesialisasi dan tentunya memerlukan koordinasi.

mendapat gambaran miniatur tentang dunia nyata. Harapan itu tidak mungkin tercapai tanpa bantuan alat-alat pembelajaran (sarana dan prasarana pendidikan).

Kepmendikbud No. 053/U/2001 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah harus memiliki persyaratan minimal untuk menyelenggarakan pendidikan dengan serba lengkap dan cukup seperti, luas lahan, perabot lengkap, peralatan/laboratorium/media, infrastruktur, sarana olahraga, dan buku rasio 1:2. Kehadiran Kepmendiknas itu dirasakan sangat tepat karena dengan keputusan ini diharapkan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak “kebablasan cepat” atau “keterlalu tertinggal” di bawah persyaratan minimal sehingga kualitas pendidikan menjadi semakin terpuruk. Selanjutnya, UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 45 ayat (1) berbunyi, setiap satuan pendidikan menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Jika kita lihat kenyataan di lapangan bahwa hanya sekolah-sekolah tertentu di beberapa kota di Indonesia saja yang memenuhi persyaratan SPM, umumnya sekolah negeri dan swasta favorit. Berdasarkan fakta ini, keterbatasan sarana dan prasarana pada sekolah-sekolah tertentu, pengadaannya selalu dibebankan kepada masyarakat. Alasannya pun telah dilegalkan berdasarkan Kepmendiknas No. 044/U/2002 dan UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 56 ayat (1). Dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah, ayat (2) Dewan pendidikan, sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan ditingkat nasional, provinsi dan kabupaten/ kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis, dan ayat (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

selalu memunculkan konsep yang tidak selalu bisa diadopsi dan diadaptasi. Karena berbagai macam latar yang berbeda. Situasi, kondisi, latar budaya dan pola pikir bangsa kita tentunya tidak homogen dengan negara-negara yang diteladani. Malahan, konsep yang di impor itu terkesan dijadikan sebagai “proyek” yang bertendensi pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Artinya, proyek bukan sebagai alat melainkan sebagai tujuan. Beberapa penerapan pola peningkatan mutu di Indonesia telah banyak dilakukan, namun masih belum dapat secara langsung memberikan efek perbaikan mutu. Di antaranya adalah usaha peningkatan mutu dengan perubahan kurikulum dan proyek peningkatan lain; Proyek Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), Proyek Perpustakaan, Proyek Bantuan Meningkatkan Manajemen Mutu (BOMM), Proyek Bantuan Imbal Swadaya (BIS), Proyek Pengadaan Buku Paket, Proyek Peningkatan Mutu Guru atau dosen, Dana Bantuan Langsung (DBL), Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Khusus Murid (BKM). Dengan memperhatikan sejumlah proyek itu, dapatlah kita simpulkan bahwa pemerintah telah banyak menghabiskan anggaran dana untuk membiayai proyek itu sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Upaya pemerintah yang begitu mahal belum menunjukkan hasil menggembirakan. Ada yang berpendapat mungkin manajemennya yang kurang tepat dan ada pula yang mengatakan bahwa pemerintah kurang konsisten dengan upaya yang dijalankan. Karena itu, kembali pada apa yang kita sebut sebagai kekayaan lokal, bahwa tidak sepenuhnya apa yang dapat dipraktikkan dengan baik di luar negeri bisa seratus persen juga berhasil di Indonesia, semua itu membutuhkan tahapan, namun dengan kerangka yang jelas dan tidak dibebani oleh proyek yang demi kepentingan sesaat atau golongan. Hal-hal berikut adalah elemen dasar bagaimana kita dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

a. Berikan Sarana Dan Prasarana Yang Layak

Dengan diberlakukannya kurikulum 2004 (KBK), kini guru atau dosen lebih dituntut untuk mengkontekstualkan pembelajarannya dengan dunia nyata, atau minimal siswa

6. Berkembangnya manajemen partisipatif sehingga menghendaki adanya tukar menukar informasi antara pimpinan dan unsur-unsur manajemen formal dan informal untuk dapat memelihara industrial peace dan antar perusahaan.
7. Pertumbuhan jaminan komunikasi memerlukan koordinasi secara intern dan antar perusahaan.
8. Cepatnya terjadi perubahan sehingga menghendaki kecepatan adaptasi bagi tenaga baru. Kemampuan adaptasi ini bergantung dari sistem komunikasi manajemen.

Secara garis besar manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan biasanya dikelompokkan menjadi dua kelompok, diantaranya:

1. Pegawai Edukatif

Pegawai yang bertanggung jawab dalam kegiatan belajar mengajar, baik langsung di dalam kelas menangani bidang studi tertentu, maupun yang tidak langsung sebagai petugas bimbingan dan penyuluhan.

2. Pegawai Non-Edukatif

Pegawai yang membantu kelancaran kegiatan belajar mengajar, sebagai petugas tata usaha, penjaga dan pesuruh.

Dalam tiap-tiap kelompok diperlukan pembagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan kerja tersendiri, sesuai dengan tujuannya dengan luas ruang lingkup pekerjaannya, dan dengan keadaan personilnya. Sementara tujuan Manajemen Sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Adapun tujuan khusus dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan pintar dan dapat dipercaya serta memiliki motivasi tinggi, seperti yang diharapkan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksible dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas.
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.

warga negara Indonesia atas tanggung jawab Pemerintah dan pemerintah daerah”.

UU Sisdiknas di atas terasa aneh, sebab dalam UUD 1945 yang diamandemen, menyatakan secara tegas pada Pasal 31 Ayat (2), “setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya”. Hal itu dipertegas di Ayat (4), “Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja Negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional”. Kemudian, diperjelas lagi pada Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) penjelas dari UU Sisdiknas Pasal 3 Ayat (3), dengan menyatakan bahwa “setiap warga negara usia wajib belajar berhak mendapatkan pelayanan program wajib belajar yang bermutu tanpa dipungut biaya”.

Dari kenyataan di atas tersebut, nampak ada semacam proses pembodohan masyarakat, di mana masyarakat sengaja dibiarkan pada posisinya yang bodoh, miskin dan terbelakang. Entah atas dasar pengukuhan otoriterisme atau atas dasar efektifitas anggaran Negara, namun yang jelas masyarakat dibiarkan dalam bingkai kebodohan, pengekangan kebebasan pendidikan serta isolasi eksternal dalam proses pengembangan wawasan.

D. ALTERNATIF MENINGKATAN FUNGSI PENDIDIKAN

Untuk meningkatkan mutu pendidikan kita perlu melihat dari banyak sisi. Telah banyak pakar pendidikan mengemukakan pendapatnya tentang faktor penyebab dan solusi mengatasi kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia. Dengan masukan ilmiah ahli itu, pemerintah tak berdiam diri sehingga tujuan pendidikan nasional tercapai. Masukan ilmiah yang disampaikan para ahli dari negara-negara yang berhasil menerapkannya, seperti Amerika Serikat, Australia, Kanada, Selandia Baru dan Singapura

anggaran total pendidikan ‘hanya; dialokasikan di bawah 105 dari APBN, padahal dalam pasal 31 ayat 4 UUD 1945, secara jelas pemerintah mempunyai suatu kewajiban konstitusi untuk memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari APBN dan APBD guna memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan. Rincian Alokasi dana pendidikan pada tahun 2005 hanya sebesar 8,1% dari APBN, sedangkan pada tahun 2006 sebesar 9,1%. Meskipun pemerintah dan DPR sudah memiliki kesepakatan untuk menaikkan anggaran secara bertahap 2,7%/tahun hingga 2009 dengan rincian kenaikan 6,6% (2004), 9,29% (2005), 12,02% (2006), 14,68% (2007), 17,40% (2008), dan 20,10% (2009), namun nota kesepakatan tersebut sudah diingkari. Dapat kita bayangkan jika kenaikan bertahap 2,7%/tahun saja tidak terpenuhi, maka lompatan besar peningkatan anggaran dalam tahun 2008 tentu jauh dari harapan. Hal tersebut juga masih jauh dari target kesepakatan yang dihasilkan dalam KTT menteri pendidikan se-Asia Tenggara tahun 1992, yaitu minimal 25% dari APBN. Gambaran nuansa privatisasi pendidikan di atas, juga sudah terlihat dalam legalitas pendidikan nasional. Aromanya dimulai dari munculnya sejumlah pasal di Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Hal itu terlihat dari turunnya derajat "kewajiban" pemerintah sebagai penanggung jawab utama dalam pendidikan dasar rakyat, menjadi kewajiban bersama dengan masyarakat. Ini terlihat pada Pasal 9 UU Sisdiknas, yang menyatakan bahwa "masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan", dan Pasal 12 Ayat 2 (b) yang memberi kewajiban terhadap peserta didik untuk ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, terkecuali bagi yang dibebaskan dari kewajibannya sesuai undang-undang yang ada. Padahal, masih dalam UU Sisdiknas, tepatnya pada Pasal 1, Bab 1, tentang ketentuan umum, Ayat (18), dengan jelas menyatakan bahwa pemerintah dan pemerintah daerah menjadi penanggung jawab tunggal terhadap terselenggarakannya wajib belajar bagi warga negara Indonesia. Berikut bunyi ayatnya, "*Wajib belajar adalah program pendidikan minimal yang harus diikuti oleh*

12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Di dalam manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan tersendiri bagi penyelenggara pendidikan agar bisa mencapai mutu terhadap apa yang telah direncanakan maka manajemen sumber daya manusia memiliki pendekatan-pendekatan dalam dunia pendidikan.

3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Mengapa manajemen sumber daya manusia pendidikan sangat penting, karena pentingnya sampai-sampai pendidikan memiliki hubungan yang tidak bisa dipisahkan dari satu aspek ke aspek lainnya diantaranya:

1. Fisik: menyangkut dengan kesehatan jasmani manusia
2. Emosi: tingkat pengendalian emosi
3. Estetika: tentang nilai indah dan tidak indah
4. Sosial: tentang kehidupan bermasyarakat .
5. Etika: tentang nilai baik dan buruk
6. Spiritual: menyangkut tentang kerohanian manusia

Delapan aspek ini sebenarnya merupakan inti kehidupan yang akan memberi nilai tambah bagi manusia. Delapan aspek kehidupan ini merupakan aspek-aspek penting yang menjadi tolak ukur penilaian kita terhadap kehidupan sendiri, orang lain maupun lingkungan.

Mengikuti keseimbangan adalah fitrah bagi seluruh makhluk hidup. Sesungguhnya inilah rahasia sejati keseimbangan delapan aspek kehidupan tersebut diantaranya:

1. *Receive*
Kesempurnaan hidup kita peroleh
2. *Action*
Sebagai akibat atas sebab-sebab yang kita lakukan berupa amal saleh.
3. *Belief*
Keyakinan yang kokoh

Apapun yang kita yakini dengan sepenuh hati menjadi kenyataan. Allah mengikuti prasangka hamanya. Jika hambanya berprasangka baik (husnudzon), maka ia akan memperoleh kebaikan, begitupula jika hambanya berprasangka buruk (su'udzon) maka ia akan memperoleh keburukan pula. Ada tiga tingkatan keyakinan diantaranya:

1. Opini
Bersifat sementara sehingga dapat dengan mudah digeser dengan fakta – fakta yang memiliki kebaikan yang lebih. (*update*)
2. Kepercayaan
Lebih kuat dari opini, karena didukung oleh pengalaman yang intensitasnya lebih tinggi. Tetapi memungkinkan dapat digoyangkan dengan beberapa pertanyaan tertentu
3. Keyakinan
Keyakinan sangat sulit diubah, karena orang bukan saja merasa pasti, tetapi juga dapat marah atau tertutup untuk mendiskusikannya secara rasional manakala keyakinannya dipertanyakan

Untuk membangun sebuah *strong belief* ada beberapa langkah-langkah yang bisa kita lakukan, adapun langkah tersebut adalah:

1. membangun impian
2. menuliskan keyakinan memberdayakan
3. menggali keyakinan yang benar dari sumber yang dapat dipertanggungjawabkan
4. keuntungan memegang teguh keyakinan
5. kerugian mempertahankan keyakinan tidak memberdayakan
6. menghancurkan limiting belief
7. melakukan afirmasi
8. meyakini semuanya mungkin terjadi

Ada beberapa langkah-langkah yang dapat kita lakukan untuk mencapai kinerja yang maksimal (sempurna):

1. kerja ikhlas
2. kerja keras

mereka dikarenakan guru dan dosen tidak memiliki tanda lenjana, banyak diantara mereka yang kurang ajar, tidak menghormatinya.

5. Mahalnya Biaya Pendidikan

Biaya pendidikan adalah faktor klasik yang masih menjadi akar dari semua permasalahan di dunia pendidikan. Kompleksitasnya telah dengan sukses melegitimasi ruang gerak eksistensi pendidikan. Di Indonesia faktor tersebut selama ini masih hanya terbatas pada wacana yang entah kapan dapat terealisasikan. Karena ia adalah akar permasalahan di masyarakat, maka tak heran jika biaya pendidikan banyak dijadikan propoganda dari setiap kampanye politik, guna mengukuhkan eksistensinya. Hampir di setiap struktur birokrasi selalu menyuarakan biaya pendidikan rendah bahkan gratis demi kelancaran sebuah karier politik, baik yang sifatnya pribadi maupun partai. Ironisnya, dari sekian banyak program yang dijanjikan, selama ini belum ada satupun program pun yang terealisasikan secara persuasif. Kondisi ini diperparah lagi dengan rencana pemerintah lewat Depdiknas yang akan membagi jalur pendidikan menjadi dua kanal, yaitu: jalur pendidikan “formal mandiri” dan “formal standar”. Hal ini jelas mengandung asumsi di mana pendidikan bukan saja dinilai berdasarkan atas perbedaan kelas sosial dan ekonomi, namun juga atas dasar kemampuan akademik, dalam pengertian masyarakat bodoh dan miskin sama sekali tidak mempunyai hak untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Dengan demikian, pendidikan akan terkelola seperti halnya perusahaan, di mana kualitas pendidikan relative lebih didasarkan pada faktor financial, dan bukan atas dasar terwujudnya pendidikan (khususnya pendidikan dasar) gratis, bermutu, dan berkualitas bagi rakyat Indonesia. Dari sini pemerintah seolah-olah ingin membelokkan tujuan pendidikan kearah privatisasi pendidikan., di mana tanggung jawab pemerintah terhadap pendidikan relatif berkurang bahkan lepas sama sekali.

Secara empiris, kenyataan ini juga bisa dilihat pada anggaran pendidikan di Indonesia selama ini, di mana dari

kesejahteraan dan tataran hidup yang mapan selayaknya provesi lain yang lebih menjanjikan. Apa yang selama didapat oleh guru atau dosen sama sekali tidak sebanding dengan kontribusi jasa mereka. Guru atau dosen hanya sebatas simbol profesi kemanusiaan di dalam bingkai pengabdian. Oleh karenanya wajar jika di berbagai daerah muncul beberapa aksi komunitas guru atau dosen untuk menuntut hak dan privasi mereka yaitu kesejahteraan hidup, sementara mereka dituntut untuk professional guru dan dosen. Apabila hal tersebut dibiarkan tanpa ada tindakan preventif dari pemerintah, maka bukan tidak mungkin dampak yang muncul ke permukaan – sebagai sisi kausalitas dari fenomena di atas – adalah penyelewengan wewenang, pengendapan provesi serta pembelokan kaidah. Hal tersebut di atas memiliki dampak terhadap:

1. Menurunnya kualitas guru atau dosen yang pada kelanjutannya akan berdampak pula pada rendahnya kualitas pendidikan serta tereliminasi potensi peserta didik. Mekanisme kerja guru atau dosen akan menjadi asal-asalan dan tidak optimal.
2. Provesi guru atau dosen akan beralih kepada hanya sebagai sambilan kerja. Karena sifatnya sambilan, maka segala kewajiban yang bersangkutan paut dengan guru atau dosen dengan sendirinya akan bersifat skunder. Guru atau dosen bukan lagi diproporsikan sebagai profesi tetap dan optimalisasi kerja pun bukan disesuaikan dengan tuntutan tetapi lebih kepada pendapatan.
3. Semakin sedikit peminat profesi guru atau dosen. Hal ini hampir bisa dipastikan, mengingat kesenjangan sosial dirasakan semakin meningkat. Dalam kurun waktu yang tidak begitu lama mungkin akan semakin sulit mencari calon-calon guru atau dosen muda sebagai bagian dari regenerasi guru atau dosen.
4. Apabila guru hanya diberikan selogan guru tanpa tanda jasa tidak sedikit guru dan dosen yang mengabdikan 30 atau sampai 40 tahun tidak ada penghargaan terhadap mereka, akhirnya karyawan baru tidak mengetahui

3. kerja cerdas
4. kerja kualitas
5. kerja tuntas
6. kerja lugas
7. kerja antusias
8. kerja selaras

4. Permasalahan Dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Permasalahan dan tantangan manajemen sumber daya manusia pendidikan biasanya tidak terlepas dari dua faktor penyebab diantaranya:

1. Penyebab Umum
Redahnya disain kurikulum, gedung tidak memadai, lingkungan kerja tidak mendukung, sistem dan produk kerja tidak cocok, pengaturan waktu tidak mencukupi, kurangnya sumber belajar, dan pengembangan staff tidak memadai.
2. Penyebab Khusus
Prosedur dan praturan yang tidak dipatuhi, staff tidak memiliki ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja tidak semestinya, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi dan koordinasi serta perlengkapan tidak memadai.
3. Rendahnya Kualitas Guru atau dosen
Guru atau Dosen di Indonesia juga amat memprihatinkan. Kebanyakan guru atau dosen belum memiliki ilmu yang linier dan tidak memiliki rasa untuk mendidik serta mentransfer ilmu yang dimiliki oleh guru atau dosen terhadap siswa. Di dalam mengajar itu jelas berhubungan dengan tingkat pendidikan guru atau dosen itu sendiri. Data Balitbang Depdiknas (1998) menunjukkan dari sekitar 1,2 juta guru atau dosen SD/MI hanya 13,8% yang berpendidikan diploma D2-Kependidikan ke atas. Selain itu, dari sekitar 680.000 guru atau dosen SLTP/MTs baru 38,8% yang berpendidikan diploma

D3-Kependidikan ke atas. Di tingkat sekolah menengah, dari 337.503 guru atau dosen, baru 57,8% yang memiliki pendidikan S1 ke atas. Di tingkat pendidikan tinggi, dari 181.544 dosen, baru 18,86% yang berpendidikan S2 ke atas (3,48% berpendidikan S3).

Persentase guru menurut kelayakan mengajar dalam tahun 2002-2003 di berbagai satuan pendidikan sebagai berikut : untuk SD yang layak mengajar hanya 21,07% (negeri) dan 28,94% (swasta), untuk SMP 54,12% (negeri) dan 60,99% (swasta), untuk SMA 65,29% (negeri) dan 64,73% (swasta), serta untuk SMK yang layak mengajar 55,49% (negeri) dan 58,26% (swasta).

Guru atau dosen faktor terpenting dan utama dalam penentu keberhasilan pendidikan di Indonesia.

4. Rendahnya Kualitas Sarana Fisik

Untuk sarana fisik misalnya, banyak sekali sekolah dan perguruan atau dosenan tinggi kita yang gedungnya rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, buku perpustakaan tidak lengkap. Sementara laboratorium tidak standar, pemakaian teknologi informasi tidak memadai dan sebagainya. Bahkan masih banyak sekolah yang tidak memiliki gedung sendiri, tidak memiliki perpustakaan, tidak memiliki laboratorium dan sebagainya.

5. Kurikulum

Kurikulum mempunyai kedudukan sentral dalam seluruh proses pendidikan yang mengarahkan segala bentuk aktifitas pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan. Kurikulum berkembang sejalan dengan perkembangan teori dan praktek pendidikan, juga bervariasi sesuai dengan aliran atau teori pendidikan yang dianutnya.

“Kurikulum adalah sebagai ajuan dan sumber pembelajaran harus disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan masyarakat sekitarnya, sehingga hasil

menomorduakan problematika pendidikan sebagai agenda wajib pembahasan masalah negara. Pemerintah terkesan lebih mementingkan kepentingan politik dari pada membahas masalah dunia pendidikan. Dari sini nampak jelas sekali, pemenuhan komponen pendidikan hanya terbatas pada sisi formalitas saja. Problem belajar-mengajar akan bisa berjalan hanya dengan adanya guru atau dosen, murid, buku, alat tulis serta lokasi, tanpa memperdulikan kelayakan dan tingkat optimalisasi peralatan tersebut. Pemerintah seakan tak peduli apakah sarana pendidikan tersebut memenuhi syarat atau tidak, bahkan sampai ruang belajar yang rusak serta gedung sekolah yang mau roboh pun tidak pernah menjadi agenda dasar permasalahan negara. Hal ini diperkuat lagi dengan adanya data Balitbang Depdiknas (2003) yang menyebutkan untuk satuan SD terdapat 146.052 lembaga yang menampung 25.918.898 siswa serta memiliki 865.258 ruang kelas. Dari seluruh ruang kelas tersebut sebanyak 364.440 atau 42,12% berkondisi baik, 299.581 atau 34,62% mengalami kerusakan ringan dan sebanyak 201.237 atau 23,26% mengalami kerusakan berat. Kalau kondisi MI diperhitungkan angka kerusakannya lebih tinggi karena kondisi MI lebih buruk daripada SD pada umumnya. Keadaan ini juga terjadi di SMP, MTs, SMA, MA, dan SMK meskipun dengan persentase yang tidak sama.

3. Rendahnya Kesejahteraan Guru Atau Dosen

“Guru atau dosen adalah Pahlawan Tanpa Tanda Jasa”. Kata-kata mutiara tersebut mungkin relevan dengan realitas guru atau dosen di Indonesia. Sekilas mempunyai makna spiritualisasi yang sangat tinggi. Secara tekstual sama sekali tidak ada yang salah dengan kata-kata mutiara tersebut. Oleh karenanya kata-kata tadi selalu menjadi referensi bagi semua masyarakat untuk menunjukkan sisi sosialisasi dan normalisasi mereka, terutama dalam dunia pendidikan. Kalau kita cermati secara mendalam, kesalahan justru ada pada pemaknaan secara tekstualitas terhadap kata-kata tersebut dalam implementasinya terhadap praksisme pendidikan. Lepas dari tekstualitas kata-kata tadi, pemerintah seolah-olah lupa dan tidak memandang bahwa secara kodrati guru atau dosen adalah tetap sebagai person yang membutuhkan

yang berjalan di Indonesia mempunyai patokan dasar yang jelas, demi terwujudnya tujuan pendidikan secara merata. Namun kenyataan yang terjadi justru malah menenggelamkan persuasivitas pendidikan kearah terjerumusnya sistem. Badan standarisasi pendidikan tidak dijadikan sebagai acuan pembelajaran yang sesuai dengan cita-cita masyarakat bangsa. Seperti yang kita lihat sekarang ini, standar dan kompetensi dalam pendidikan formal maupun informal terlihat hanya keranjingan terhadap standar dan kompetensi. Di mana kualitas pendidikan diukur oleh standar dan kompetensi di dalam berbagai versi, demikian pula sehingga dibentuk badan-badan baru untuk melaksanakan standarisasi dan kompetensi tersebut seperti Badan Standardisasi Nasional Pendidikan (BSNP). Ironis memang, kecanduan akan bentuk formalitas masih mendominasi sebagian besar para pelaku sistem pendidikan di Indonesia. Begitu juga dengan badan standarisasi pendidikan nasional, di mana selama ini hanya sekedar dijadikan pijakan formal semata. Pemenuhan standarisasi pendidikan hanya berkutat seputar perencanaan kurikulum, sarana dan media pendidikan saja. Sedangkan sistem dan mekanisme pembelajaran yang akurat, fleksibel dan dinamis masih jauh dari harapan. Jika hal ini dibiarkan secara terus-menerus, maka akan terjadi kemungkinan adanya pendidikan yang terkekang oleh standar kompetensi saja. Dengan begitu peserta didik terkadang hanya memikirkan bagaimana agar mencapai standart pendidikan, dan bukan bagaimana agar pendidikan yang diambil efektif dan dapat digunakan. Tidak peduli bagaimana cara agar memperoleh hasil atau lebih spesifiknya nilai yang diperoleh, yang terpenting adalah memenuhi nilai di atas standar saja.

3. Terbatasnya Sarana Fisik Pendidikan

Keterbatasan sarana fisik sekolah adalah problem klasik yang senantiasa merongrong sistem pendidikan di Indonesia. Mulai dari pengadaan meja belajar, alat-alat tulis hingga ke permasalahan gedung sekolah, sampai saat ini masih menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah - khususnya Dinas Pendidikan - yang belum terselesaikan. Hal ini menjadi masalah serius ketika sampai pada saat ini ternyata pemerintah masih cenderung

pembelajaran berdayaguna seoptimal mungkin.” (Hamid Aljufri:2013).

“Kurikulum seprangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu” (Prpto:2013).

6. Mahalnya Biaya Pendidikan

Pendidikan bermutu itu mahal. Kalimat ini sering muncul untuk menjustifikasi mahalnya biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk mengenyam bangku pendidikan. Mahalnya biaya pendidikan dari Taman Kanak-Kanak (TK) hingga Perguruan tinggi membuat masyarakat enggan menyekolahkan anak-anaknya disekolah yang harganya murah dikarenakan mutu dari pendidikannya kurang. Banyak institusi pendidikan menentukan biaya sekolah setinggi-tingginya untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu dari hasil pendidikan. Akibatnya rakyat yang kurang mampu untuk mendapatkan pendidikan berkualitas akan sulit semakin terlihat perbedaan status sosial, antara yang kaya dan si miskin.

Pendidikan berkualitas memang tidak mungkin murah, dikarenakan guru atau dosen harus mendapatkan penghasilan dari mengajar harus besar agar guru dan dosen mengajar secara profesional.

Berarti dapat dikatakan bahwa tanpa manajemen sumber daya manusia Pendidikan sebuah lembaga pendidikan tidak bisa berjalan, karena manusia sebagai pengatur kebijakan maupun obyek dari kebijakan itu sendiri perlu diatur dalam suatu kerangka manajemen yang khusus. Untuk dapat melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang baik dan benar maka kita perlu mendalami arti dari manajemen sumber daya manusia pendidikan itu sendiri.

Sehingga dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia pendidikan merupakan

suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya dalam bidang pendidikan, untuk dapat menunjang aktifitas bidang pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manajemen Pendidikan

Secara umum fungsi manajemen sumber daya manusia Pendidikan terbagi menjadi dua yaitu:

Di dalam fungsi manajerial terdiri dari lima, diantaranya:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Sebelum seorang manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan dan mengawasi, mereka haruslah membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan : rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Salah satu aspek yang juga penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan (*making decision*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Ada empat tahapan dalam perencanaan, yaitu:

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
- b. Merumuskan keadaan saat ini
- c. Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Ada dua alasan mengapa perencanaan diperlukan yaitu untuk mencapai:

pendidikan. Baik pendidikan formal maupun informal adalah memang benar. Dan hasil itu diperoleh setelah kita membandingkannya dengan negara lain. Pendidikan memang telah menjadi penopang dalam meningkatkan sumber daya manusia Indonesia untuk pembangunan bangsa. Oleh karena itu, dalam tinjauan praktis seharusnya dapat meningkatkan sumber daya manusia Indonesia yang tidak kalah bersaing dengan sumber daya manusia di negara-negara lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya pendidikan di Indonesia diantaranya:

1. Kurangnya Efektifitas Pendidikan Formal

Dalam efektifitas pendidikan adalah dasar utama tercapainya tujuan pendidikan. Pendidikan dikatakan efektif ketika terciptanya sebuah iklim yang memungkinkan peserta didik untuk dapat belajar dengan mudah, menyenangkan dan dapat tercapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, pendidik (dosen, guru atau dosen, instruktur, dan trainer) serta peserta didik adalah subyek yang saling berinteraksi dalam proses pembentukan karakter yang membangun. Tapi dalam kenyataannya, pendidikan relatif dilegitimasi sebagai alat peraih prestise dalam masyarakat. Pendidikan hanyalah bagian dari bentuk formalitas yang tanpa tujuan jelas. Dalam hal ini pendidikan bukan diciptakan atas dasar pembentukan sumber daya manusia yang kompeten, tetapi relatif diprioritaskan untuk pencapaian gelar formal semata. Dan mereka tidak peduli dengan apakah bidang keilmuan yang diraihinya sesuai dengan potensi dasar mereka. Dari sini masih ada semacam pencampur-adukan prioritas pendidikan dengan konsep pendidikan hanya sebatas bagian dari gaya hidup. Maka tak jarang jika ketika dalam implementasinya ke bidang pekerjaan tertentu, masih banyak sekali di dapati penempatan individu yang tidak sesuai dengan bidang keilmuannya.

2. Standarisasi Pendidikan Formal

Carut marutnya sistem pendidikan di Indonesia telah memaksa pemerintah untuk membentuk badan standarisai pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar supaya sistem pendidikan

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA PENDIDIKAN

Di dalam permasalahan seputar dunia pendidikan adalah masalah yang seolah-olah tidak ada ujungnya. Hal ini lebih didasarkan pada sebab kompleksitas komponen pendidikan yang pada perkembangannya selalu dituntut untuk bisa memenuhi kebutuhan jaman. Sementara dikotomi seputar dunia pendidikan sendiri kurang begitu fleksibel memenuhi kebutuhan masyarakat. Masih ada semacam pencampuran dalam lingkup strata sosial, strukturisasi birokrat, serta diferensiasi ekonomi yang lebih mendasar. Di Indonesia fleksibilitas pendidikan masih kering dari tataran persuasivitas. Penanganan yang ideal dari pemerintah selaku pemegang utama kendali pendidikan dirasakan masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini tidak saja mencakup sisi futurisme pendidikan, tetapi dalam lingkup pengadaan media pendidikan pun masih sangat carut marut. Kenyataan akan rendahnya tingkat pendidikan di Indonesia juga dapat dilihat pada data UNESCO (2000) tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (Human Development Index), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala yang menunjukkan, bahwa indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Di antara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke-102 (1996), ke-99 (1997), ke-105 (1998), dan ke-109 (1999). Keadaan yang sama juga bisa dilihat pada survei Political and Economic Risk Consultant (PERC), di mana kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan The World Economic Forum Swedia (2000), Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia. Ironisnya lagi Indonesia hanya berpredikat sebagai *follower* bukan sebagai pemimpin teknologi dari 53 negara di dunia. Apa yang dirasakan oleh negara tentang adanya ketertinggalan didalam mutu

- a. Protective benefits merupakan hasil dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- b. Positive benefit peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Ada beberapa manfaat Perencanaan antara lain:

- a. Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- b. Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organising*)

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Ada beberapa pengertian organisasi antara lain yaitu:

- a. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif.
- b. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dan pada tiap kelompok diikuti dengan

penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Ada beberapa aspek penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- a. Bagan organisasi formal
- b. Pembagian kerja
- c. Departementalisasi
- d. Rantai perintah atau kesatuan perintah
- e. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
- f. Saluran komunikasi
- g. Rentang manajemen dan kelompok informal yang dapat dihindarkan.

Proses pengorganisasian terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh setiap individu. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
- c. Pengadaan dan pengembangan mekanisme kerja sehingga ada koordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi memahami tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik.

Bentuk struktur organisasi bermacam-macam, tetapi pada pokoknya ada empat, yaitu : organisasi line (line organization), organisasi garis dan staf (line

pendidikan menjadi semakin terpuruk. Selanjutnya, UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 45 ayat (1) berbunyi, setiap satuan pendidikan menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Jika kita lihat kenyataan di lapangan bahwa hanya sekolah-sekolah tertentu di beberapa kota di Indonesia saja yang memenuhi persyaratan SPM, umumnya sekolah negeri dan swasta favorit. Berdasarkan fakta ini, keterbatasan sarana dan prasarana pada sekolah-sekolah tertentu, pengadaannya selalu dibebankan kepada masyarakat. Alasannya pun telah dilegalkan berdasarkan Kepmendiknas No. 044/U/2002 dan UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 56 ayat (1). Dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah, ayat (2) Dewan pendidikan, sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan ditingkat nasional, provinsi dan kabupaten/ kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis, dan ayat (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Menyikapi keadaan yang demikian sulit, apalagi kondisi negara yang kian kritis, solusi yang ditawarkan adalah memanfaatkan seluruh potensi sumber daya sekolah dan masyarakat sekitar, termasuk memberdayakan dewan pendidikan dan komite sekolah. Mudah-mudahan dengan sistem anggaran pendidikan yang mengacu pada UU Sisdiknas No. 20/2003 pasal 46 dan 49 permasalahan ini dapat diatasi dengan membangun kebersamaan dan kepercayaan antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah.

2. Penghargaan

Penghargaan diberikan untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia karena diperlukan untuk mencapai saran-saran organisasi. Staf (guru atau dosen) akan termotivasi jika diberikan penghargaan ekstrinsik (gaji, tunjangan, bonus dan komisi) maupun penghargaan intrinsik (pujian, tantangan, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan dan pengembangan karir). Manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang memiliki lima tingkatan (hierarchy of needs) yakni, mulai dari kebutuhan fisiologis (pangan, sandang dan papan), kebutuhan rasa aman (terhindar dari rasa takut akan gangguan keamanan), kebutuhan sosial (bermasyarakat), kebutuhan yang mencerminkan harga diri, dan kebutuhan mengaktualisasikan diri di tengah masyarakat. Pendidik dan pengajar sebagai manusia yang diharapkan sebagai ujung tombak meningkatkan mutu berhasrat mengangkat harkat dan martabatnya. Jasanya yang besar dalam dunia pendidikan pantas untuk mendapatkan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik agar tidak termarginalkan dalam kehidupan masyarakat.

3. Berikan Sarana Dan Prasarana Yang Layak

Dengan diberlakukannya kurikulum 2004 (KBK), kini guru atau dosen lebih dituntut untuk mengkontekstualkan pembelajarannya dengan dunia nyata, atau minimal siswa mendapat gambaran miniatur tentang dunia nyata. Harapan itu tidak mungkin tercapai tanpa bantuan alat-alat pembelajaran (sarana dan prasarana pendidikan).

Kepmendikbud No. 053/U/2001 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah harus memiliki persyaratan minimal untuk menyelenggarakan pendidikan dengan serba lengkap dan cukup seperti, luas lahan, perabot lengkap, peralatan/laboratorium/media, infrastruktur, sarana olahraga, dan buku rasio 1:2. Kehadiran Kepmendiknas itu dirasakan sangat tepat karena dengan keputusan ini diharapkan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak “kebablasan cepat” atau “keterlalu tertinggal” di bawah persyaratan minimal sehingga kualitas

and staff organization), organisasi fungsional (functional organization), dan organisasi matriks.

3. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengarahan yaitu:

- a. Prinsip mengarah kepada tujuan
- b. Prinsip keharmonisan dengan tujuan
- c. Prinsip kesatuan komando

Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di atas. Adapun cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

- a. Orientasi
Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- b. Perintah
Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- c. Delegasi Wewenang
Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

4. Pelaksanaan

Adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara

efektif dan efisien, dan akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

5. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan-tujuan, perencanaan membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyipangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya pendidikan dipergunakan untuk menjamin bahwa semua sumber daya pendidikan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Ada tiga tipe pengawasan, yaitu:

- a. Pengawasan Pendahuluan
Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan - kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "double check" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.
- c. Pengawasan Umpan Balik
Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ada beberapa tahap proses pengawasan antara lain:

- a. Penetapan standard kegiatan
- b. Penentuan pengukuran kegiatan
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- d. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan

pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru atau dosen tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif tetapi memiliki juga kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat (Sagala:2007).

Bagaimana kita dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia diantaranya ada beberapa kiat yang harus kita lakukan diantaranya:

1. Meningkatkan Profesionalisme Pendidikan

Kurikulum dan panduan manajemen sekolah sebaik apapun tidak akan berarti jika tidak ditangani oleh guru atau dosen profesional. Karena itu tuntutan terhadap profesionalisme guru atau dosen yang sering dilontarkan masyarakat dunia usaha/industri, legislatif, dan pemerintah adalah hal yang wajar untuk disikapi secara arif dan bijaksana. Di dalam konsep tentang pendidik ini selalu dikaitkan dengan pengetahuan tentang wawasan dan kebijakan pendidikan, teori belajar dan pembelajaran, penelitian pendidikan (tindakan kelas), evaluasi pembelajaran, kepemimpinan pendidikan, manajemen pengelolaan kelas/sekolah, serta teknologi informasi dan komunikasi. Fenomena menunjukkan bahwa kualitas profesionalisme pendidik kita masih rendah. Faktor-faktor internal seperti penghasilan guru atau dosen yang belum mampu memenuhi kebutuhan fisiologis dan profesi masih dianggap sebagai faktor determinan. Akibatnya, upaya untuk menambah pengetahuan dan wawasan menjadi terhambat karena ketidakmampuan pendidik secara financial dalam pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan jenjang pendidikan. Hal tersebut juga telah disadari pemerintah sehingga program pelatihan mutlak diperlukan karena terbatasnya anggaran untuk meningkatkan pendidikan guru atau dosen. Program pelatihan ini dimaksudkan untuk menghasilkan guru atau dosen sebagai tenaga yang terampil (skill labour) atau dengan istilah lain guru atau dosen yang memiliki kompetensi.

kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia. Dengan masukan ilmiah ahli itu, pemerintah tak berdiam diri sehingga tujuan pendidikan nasional tercapai.

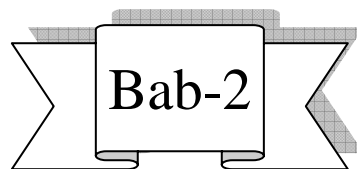
Dalam perspektif makro banyak faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, diantaranya faktor kurikulum, kebijakan pendidikan, fasilitas pendidikan, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam kegiatan proses belajar mengajar, aplikasi metode, strategi dan pendekatan pendidikan yang mutakhir dan modern, metode evaluasi pendidikan yang tepat, biaya pendidikan yang memadai, manajemen pendidikan yang dilaksanakan secara profesional, sumberdaya manusia para pelaku pendidikan yang terlatih, berpengetahuan, berpengalaman dan profesional. Beberapa penerapan pola peningkatan mutu di Indonesia telah banyak dilakukan, namun masih belum dapat secara langsung memberikan efek perbaikan mutu. Di antaranya adalah usaha peningkatan mutu dengan perubahan kurikulum dan proyek peningkatan lain; Proyek Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), Proyek Perpustakaan, Proyek Bantuan Meningkatkan Manajemen Mutu (BOMM), Proyek Bantuan Imbal Swadaya (BIS), Proyek Pengadaan Buku Paket, Proyek Peningkatan Mutu Guru atau dosen, Dana Bantuan Langsung (DBL), Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Khusus Murid (BKM). Dengan memperhatikan sejumlah proyek itu, dapatlah kita simpulkan bahwa pemerintah telah banyak menghabiskan anggaran dana untuk membiayai proyek itu sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Dalam perspektif mikro atau tinjauan secara sempit dan khusus, faktor dominan yang berpengaruh dan berkontribusi besar terhadap mutu pendidikan ialah guru atau dosen yang profesional dan guru atau dosen yang sejahtera (Hadis dan Nurhayati:2010). Oleh karena itu, guru atau dosen sebagai suatu profesi harus profesional dalam melaksanakan berbagai tugas pendidikan dan pengajaran, pembimbingan dan pelatihan yang diamanahkan kepadanya. Proses pendidikan guru atau dosen memiliki peranan sangat penting dan strategis dalam membimbing peserta didik kearah kedewasaan, kematangan dan kemandirian, sehingga guru atau dosen sering dikatakan ujung tombak

standard dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.

- e. Mengambil tindakan pengoreksian bila dianggap perlu.

Permasalahan yang dihadapi oleh eksekutif dalam pengawasan karena harus melakukan koordinasi terhadap tiga komunikasi, koordinasi, dan kerjasama sangatlah vital, sehingga diperlukan sekali perhatian terhadap masalah orang dan cara pengawasan terhadapnya (cara kerja dan sikapnya).

Dalam dunia pendidikan fungsi pengawasan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan manajerial. Pada level sekolah pengawas lebih berperan sebagai “qualiti assurance” dengan tugas supervisi sebagai upaya pembinaan terhadap staf untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan. Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.



MODEL MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. MODEL

Model adalah perencanaan dari sesuatu, model mewakili dari sejumlah objek atau aktifitas yang disebut entitas. Model biasanya digunakan untuk memecahkan permasalahan dan memunculkan sesuatu dan model biasanya dimanaj agar objek tercapai dan bagaimana peran informasi didalam model sangat penting.

B. MODEL SISTEM

1. Model Statis dan Dinamis

Model statis ialah model yang tidak memasukkan waktu sebagai variabelnya. Ia berkaitan dengan situasi pada suatu saat tertentu sedangkan model dinamis ialah model yang memasukan waktu sebagai variabel, model ini mewakili tingkah laku *entity* sepanjang waktu.

2. Model Probabilitik dan Deterministik

Model probabilitas adalah model tentang adanya peluang akan terjadi sesuatu. *Probabilitas* mempunyai jangkauan 0,00 (untuk sesuatu yang tidak punya peluang) dan 1,00 (untuk sesuatu yang nyata-nyata terjadi) sedangkan model *deterministic* ialah kebalikan dari model *probabilitas*

3. Model Optimisasi dan Suboptimisasi

Model optimisasi adalah model yang menentukan pemecahan terbaik diantara alternatif yang ada. Agar supaya model tersebut dapat melakukan hal ini, masalah harus terstruktur dengan baik. Sedangkan model suboptimisasi yang seringkali

Standar Pengelolaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah dan standar pengelolaan oleh pemerintah.

7. Standar Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi: Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.

8. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian pendidikan pada perguruan tinggi terdiri atas: Penilaian hasil belajar oleh pendidik, Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: Penilaian hasil belajar oleh pendidik, dan Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud di atas diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI INDONESIA

Untuk meningkatkan mutu pendidikan kita perlu melihat dari banyak sisi. Telah banyak pakar pendidikan mengemukakan pendapatnya tentang faktor penyebab dan solusi mengatasi

3. Standar Proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain itu, dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, menumbuhkan kemampuan dari siswa, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

4. Standar pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

5. Standar Sarana dan Prasarana

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang LAB kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat parkir, dan ruang atau tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

6. Standar Pengelolaan Pendidikan

disebut *satisficing* model ialah model yang memungkinkan manajer untuk melakukan serangkaian keputusan, dan model tersebut akan memproyeksikan penyelesaian. Model ini tidak mengidentifikasi keputusan yang akan menghasilkan penyelesaian yang terbaik, namun menyerahkan tugas tersebut kepada manajer.

C. KEGUNAAN MODEL

Model digunakan untuk mengetahui *entitas*, walaupun disaat situasi dan kondisi yang beragam dan model digunakan untuk:

1. Mempermudah Pengertian, suatu model pasti lebih sederhana dari pada entitasnya. Entitas lebih mudah dimengerti jika elemen-elemennya dan hubungannya disajikan dalam cara yang sederhana.
2. Mempermudah Komunikasi, setelah problem solver mengerti entitasnya, pengertian itu sering pula dikomunikasikan pada orang lain.
3. Memperkirakan Masa Depan, ketelitian dalam menggambarkan entitas membuat model matematika dapat memberikan kemampuan yang tidak dapat disediakan model-model jenis lain. Memperkirakan (prediksi), Model yang disusun dari data temperatur, tekanan, kelembaban udara, kecepatan angin dan seterusnya dapat digunakan untuk meramalkan cuaca.
4. Berfikir (*analisis*), analisa kerja perangkat elektronik dilakukan dengan bantuan model rangkaian, yang akan membantu para teknisi elektronika lebih mudah membayangkan masalahnya dan memindahkan masalah tersebut ke atas kertas atau komputer.
5. Berkomunikasi, Masalah kependudukan akan sangat jelas disampaikan melalui grafik-grafik sehingga penjelasan dan kalimat serba panjang disederhanakan. Jumlah penduduk dimasa mendatang dapat diramalkan melalui model matematik
6. Mengendalikan (*control*), pengendalian lintasan pesawat ruang angkasa dilakukan sesuai dengan modelnya, yaitu

perhitungan komputer yang telah disusun dengan sangat teliti dan melibatkan banyak parameter.

7. Berlatih (simulasi), Sementara keperluan latihan astronot dilakukan pelatihan dengan model pesawat ruang angkasa. Latihan pendaratan pesawat di malam haripun dilakukan dengan seperangkat simulator.

Didalam sistem informasi manajemen pendidikan memiliki standar agar manajer dapat melaksanakan pengendalian atas sebagian dari tanggung jawabnya harus terdapat dua unsur, yaitu:

1. harus ada informasi yang menggambarkan apa yang sedang dicapai bagian tersebut.
2. Harus ada standar kinerja yang mencerminkan apa yang harus dicapai bagian tersebut.

D. MODEL MANAJEMEN PENDIDIKAN

Manusia yang hidup didunia ini wajib belajar, dengan kita belajar manusia itu akan meningkat derajat sosialnya. Didalam kita mendapatkan ilmu berbagai macam cara diantaranya sekolah untuk mendapatkan ilmu melewati proses pendidikan. Pendidikan adalah “*proses, perubahan wawasan, tingkah laku kearah yang lebih baik dari sebelumnya*”. (Hamid Al-Jufri, 2010).

Pendidikan terbagi menjadi dua macam antara lain:

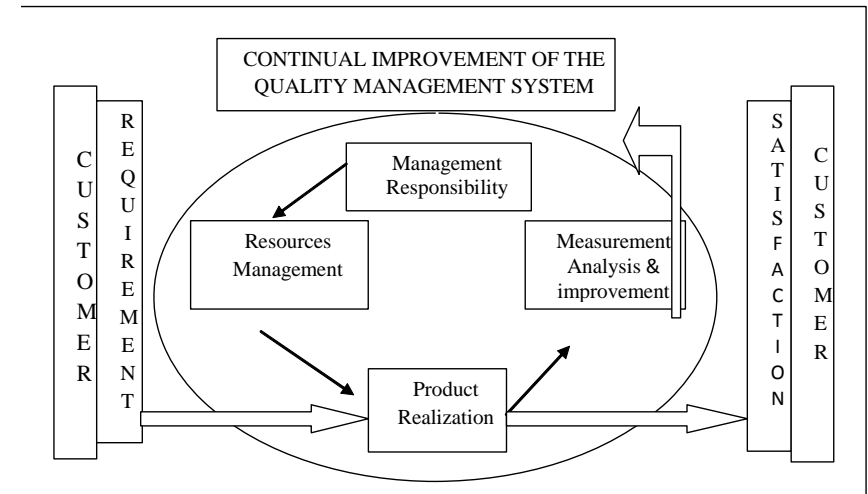
1. Model Pendidikan Tradisional

Didalam pendidikan konvensional antara dosen atau guru bertemu langsung dengan mahasiswa dan mahasiswa langsung melihat apa yang di ajarkan dan di contohkan oleh dosen atau guru. Pendidikan konvensional menggunakan papan tulis, *infokus*, mahasiswa mendengar dan mencatat apa yang di ajarkan oleh dosen. Walaupun di era globalisasi ini pendidikan konvensional mengalami pergeseran didalam memberikan materi kuliah, hal ini tidak merubah kehasan dari pendidikan konvensional.

2. Model Pendidikan Jarak Jauh

Apa itu model *distance learning* atau pembelajaran jarak jauh yang memanfaatkan teknologi komputer, jaringan komputer (*internet*). Pembelajaran jarak jauh memungkinkan pembelajar

Analisis dan Improvement, setiap element terdiri atas aktifitas yang di tunjukan pada gambar berikut.



Gambar 13.1 ISO 9000 versi 2000

Standar mutu pendidikan dapat dirujuk dari standar internasional pendidikan yang telah menetapkan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia meliputi:

1. Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi kelulusan untuk perguruan tinggi digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik. Standar kompetensi kelulusan tersebut meliputi standar kompetensi kelulusan minimal satuan kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi kelulusan minimal mata pelajaran.

2. Standar Isi

Standar Isi mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi tersebut memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.

17. Memelihara hubungan baik dengan pemerintah daerah. Shanon (2003) mengidentifikasi sembilan karakteristik sekolah yang bermutu yaitu:

1. *A clear and shared focus.*
2. *High standards and expectations for all students.*
3. *Effective school leadership.*
4. *High levels of collaboration and communication.*
5. *Curriculum, instruction and assessments aligned with state standards.*
6. *Frequent monitoring of learning and teaching.*
7. *Focused professional development.*
8. *A supportive learning environment.*
9. *High levels of family and community involvement.*

Pada tingkat internasional telah terdapat institusinya yang dikenal antara lain dengan ISO 9000 (*International Standard Organization 9000*) yang dalam operasionalnya dikembangkan ke dalam tiga divisi fokus kegiatannya diantaranya:

1. ISO 9001, fokusnya pada jaminan mutu dalam Disain/Pembangunan, produksi instalansi dan pelayanan.
2. ISO 9002, fokusnya pada jaminan mutu dalam Produksi dan Instalasi.
3. ISO 9003, fokusnya pada jaminan mutu dalam Inspeksi Akhir dan Tes.

ISO 9000 berasal dari BS5750 (*British standard 5750*) yang mula-mula diterbitkan tahun 1979 dengan judul *quality Systems*. BS5750 banyak dipergunakan oleh Departemen Pendidikan Inggris dan Nato dengan nama AQAP (*Allied Quality Assurance Procedures*). ISO 9000 dikeluarkan oleh International Organization for Standardization, dengan alamat di Central Secretariat ISO, Case Postale 56, CH-1211, Switzerland.

Pada saat ini telah dikeluarkan ISO 9000 versi 2000 yang terdiri atas empat elemen yaitu *management responsibility, Resource Management, Product Realization, Measurement*

untuk belajar melalui komputer di tempat mereka masing-masing tanpa harus secara fisik pergi mengikuti pelajaran atau perkuliahan di kelas. Pembelajaran jarak jauh sering pula dipahami sebagai suatu bentuk pembelajaran berbasis *web, blok, atau e-mail* yang bisa diakses dari *intranet* dimana mereka berada.

Sebenarnya materi pembelajaran jarak jauh tidak harus didistribusikan secara *on-line* baik melalui jaringan lokal maupun *internet*, distribusi secara *off-line* pun dikatakan pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan media CD, DVD, *flash disk*, MP3 dan lain-lain, itu pun termasuk pola pembelajaran jarak jauh. Dalam hal ini aplikasi dan materi belajar dikembangkan sesuai kebutuhan dan didistribusikan melalui media *flash dish*, CD, DVD, selanjutnya pembelajar dapat memanfaatkan media tersebut di tempat di mana dia berada.

Penggunaan *internet* pada pembelajaran jarak jauh umumnya dengan pertimbangan memiliki jangkauan yang luas. Ada juga beberapa lembaga pendidikan dan perusahaan yang menggunakan jaringan sebagai media *e-learning* sehingga biaya yang disiapkan relatif lebih murah. Ada tiga macam di dalam teknologi pendidikan diantaranya:

1. Teknologi pendidikan Satu
Yaitu mengarah pada perangkat keras seperti proyektor, laboratorium, komputer (CD ROM, LCD, TV, Video dan alat elektronik lainnya). Teknologi mekanik ini dapat mengotomatiskan proses belajar mengajar dengan alat yang memancarkan, memperkuat suara, mendistribusikan, merekam dan mereproduksi stimuli material yang menjangkau siswa dalam jumlah yang besar. Jadi teknologi satu ini efektif dan efisien.
2. Teknologi Pendidikan Dua
Yaitu mengacu pada "perangkat lunak" yaitu menekankan pentingnya bantuan kepada pengajaran. Terutama sekali dalam kurikulum, dalam pengembangan instruksional, metodologi pengajaran, dan evaluasi. Jadi teknologi dua, menyediakan keperluan bagaimana merancang yang baru atau memperbaiki yang sekarang, bermanfaat pada

pengalaman belajar mesin dan mekanisme dipandang sebagai instrumen presentasi atau transmisi.

3. Teknologi Pendidikan Tiga

Yaitu kombinasi pendekatan dua teknologi yaitu “perangkat keras” dan perangkat lunak”. Teknologi pendidikan tiga, orientasi utamanya yaitu ke arah pendekatan sistem, dan sebagai alat meningkatkan manfaat dari apa yang ada di sekitar. Teknologi pendidikan tiga dapat dikatakan sebagai pendekatan pemecahan masalah, titik beratnya dalam orientasi diagnostik yang menarik. Dari ketiga macam teknologi di atas dapat dikatakan bahwa teknologi pendidikan dalam konteks sebenarnya adalah tidak hanya mengacu pada perangkat keras saja seperti yang umum dijadikan sebagai persepsi yang benar, namun juga meliputi perangkat lunak dan perpaduan keduanya perangkat keras dan lunak.

Di Era Globalisasi ini pembelajaran jarak jauh atau yang di sebut dengan *e-learning* merupakan media yang sangat tepat, cepat dan fleksibel didalam perkembangan pembelajaran hal ini memajukan bagi pendidikan di Indonesia.

E. PRINSIP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Di dalam merumuskan manajemen pendidikan memiliki lima prinsip diantaranya sebagai berikut:

1. Memprioritaskan tujuan diatas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
2. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
3. Memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya.
4. Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.
5. Relativitas nilai-nilai.

Prinsip diatas memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas, dan nilai-nilai. Hal ini hampir selaras dengan apa yang

Baker (2005) memaparkan standar sekolah baik yang bermutu yaitu:

1. Administrator dan jajarannya serta guru-guru adalah para profesional yang handal.
2. Tersedia kurikulum yang luas bagi seluruh siswa.
3. Memiliki filosofi yang selalu dikomunikasikan bahwa seluruh anak dapat belajar dengan harapan yang tinggi.
4. Iklim yang baik untuk belajar, aman, bersih mempedulikan, dan terorganisasi baik.
5. Suatu sistem penilaian berkelanjutan yang didukung supervise.
6. Keterlibatan masyarakat yang tinggi.
7. Membantu para guru mengembangkan strategi, teknik intruksional dan mendorong kerjasama kelompok.
8. Menyusun jadwal secara terprogram untuk memberikan pelatihan dalam jabatan dan seminar untuk seluruh staf.
9. Pengorganisasian sumber daya manusia untuk melayani seluruh siswa.
10. Komunikasi dengan orang tua dan menyediakan waktu cukup untuk dialog.
11. Menetapkan dan mengartikulasikan tujuan secara jelas.
12. Pelihara staf yang memiliki keseimbangan keterampilan dan kemampuan dan ketahu kekuatan dan kapabilitas khusus dari staf.
13. Bekerja untuk memelihara moril tinggi yang berkontribusi terhadap stabilitas organisasi dan membatasi tingkat *turn-over* (perputaran guru).
14. Bekerja keras untuk memelihara ukuran kelas sesuai dengan mata pelajaran dan tingkat kelas siswa sesuai aturan yang ada.
15. Kembangkan dengan staf dan orang tuakebijakan sekolah dalam disiplin, penilaian, kehadiran, pengujian, promosi, dan ingatan.
16. Kerja sama guru dan orang tua untuk menyediakan dukungan pelayanan dalam pemecahan permasalahan siswa.

1. Standar Produk atau Jasa yang ditunjukkan dengan:
 - a. Sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification*
 - b. Sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*
 - c. Produk tanpa cacat atau *Zero defect*
 - d. Sekali benar dan seterusnya atau *right first time*.
2. Standar Untuk Pelanggan yang ditunjukkan dengan:
 - a. Kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *Exceeding customer expectation*
 - b. Setia kepada pelanggan atau *delighting the customer*. (Sallis:1993)

Koswara (1999) merangkum indikator-indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu yang diadaptasi dari pandangan beberapa ahli (Engkoswara, Yahya umar, LIPI) yaitu:

Tabel 13.1
Indikator Sekolah Bermutu dan Tidak Bermutu

Sekolah bermutu	Sekolah tidak bermutu
1. Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2. Semangat kerja tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3. Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
4. Penggunaan biaya, waktu fasilitas, tenaga yang proposional	Boros memakai sumber-sumber
5. Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6. Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
7. Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Keluaran tidak produktif

di kemukakan (Fattah:1996) yang mengklifikasikan prinsip manajemen kedalam tiga ranah yaitu:

1. Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran

Bahwa tujuan adalah sangat esensial bagi organisasi. Hendaknya organisasi merumuskan tujuan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntutan zaman dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi dan sasaran-sasaran. Ketiga bentuk tujuan itu harus dirumuskan dalam satu kekuatan tim yang memiliki komitmen terhadap kemajuan dan masa depan organisasi. Prinsip manajemen berdasarkan sasaran sudah dikembangkan menjadi suatu teknik manajemen yaitu MBO (*management by objective*).

Sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas, dan lebih baik terdapat *stakeholders* untuk merumuskan visi, misi, dan objektif dinas pendidikan.

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, TU, komite sekolah, siswa, orang tua siswa, masyarakat, dan *stakeholders* duduk bersama membahas rencana strategis sekolah dengan mengembangkan tujuh langkah MBO yaitu:

1. Menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai sekolah,
2. Menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah,
3. Berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan,
4. Menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran,
5. Menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasaran,
6. Menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan,
7. Lakukan monitoring dan buat laporan.

2. Prinsip Manajemen Berdasarkan Manusia

Keberadaan orang sangat penting dalam organisasi. Karena tanpa orang organisasi bukanlah apa-apa. Manusia adalah penggerak organisasi yang perlu diperhatikan secara manusiawi

kebutuhannya, tuntutanya, keinginannya, aspirasinya, perkembangannya, dan juga keluhan-keluhannya. Manajemen pendidikan berdasarkan orang adalah suatu aktivitas manajemen yang diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia. Manajer percaya bahwa perubahan organisasi dimulai dari perubahan perilaku yang akan berpengaruh terhadap perubahan sistem, struktur, teknologi, strategi dan tujuan organisasi. Aplikasi prinsip ini adalah memberikan peluang yang besar kepada staf untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan/penataran atau setudi lanjut. Disamping itu, manajer melaksanakan pelayanan manajerial berdasarkan *managerial effectiveness* yang disesuaikan dengan kematangan staff.

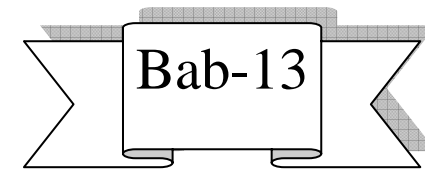
3. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi

Banyak aktifitas manajemen yang Membutuhkan data dan informasi secara cepat, lengkap dan akurat. Suatu aktivitas pengambilan keputusan sangat didukung oleh informasi begitupun untuk melaksanakan kegiatan rutin dan insidental diperlukan informasi yang telah dirancang sedemikian rupa sehingga memudahkan manajer dan pengguna mengakses dan mengolah informasi.

F. e-LEARNING

Didalam pembelajaran yang berhubungan dengan komputer terbagi menjadi dua bagian diantaranya: 1) *hardware*, dan 2) *software*, *hardware* tanpa *software* tidak bisa berfungsi, begitupun sebaliknya. *Brainware* pun ikut mengambil peran yang sangat penting untuk mengendalikan, mengatur dan mengontrol sangat dibutuhkan untuk memfungsikan *hardware* dan *software* agar lebih berperan dalam dunia pendidikan.

e-Learning sering Penggunaan teknologi informasi memungkinkan pembelajaran dilakukan melalui media *internet*, sehingga pertemuan atau agenda pembelajaran juga dapat memuat mekanisme pembelajaran melalui media elektronik. Pada pertemuan antara dosen dengan mahasiswa tidak perlu harus dalam ruang kelas. Pertemuan dan diskusi antara mahasiswa



MUTU PENDIDIKAN

Mutu ialah suatu kondisi yang dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan perubahan mutu tersebut, diperlukan peningkatan atau perubahan keterampilan tenaga kerja, proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi dan melebihi harapan konsumen.

“Mutu pendidikan adalah suatu output yang dihasilkan dari input dan proses belajar mengajar yang berkesinambungan”
(Hamid Aljufri:2014)

“Peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien”. (Zamroni:2007)

A. Standar Mutu Pendidikan

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Setandar mutu ialah panduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk system manajemennya yang relative *establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Di dalam standar mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

direktur, dan rektor harus mampu sebagai educator, motivator, administrator, supervisor, leader, inovator, dan manajer bagi siswa, guru atau dosen serta tenaga lainnya. Kepala sekolah, direktur, dan rektor hendaknya yang telah berpengalaman dan memilikipendidian di bidng pendidikan. (profesional, transparansi, akuntabel, bermutu dan menghasilkan nilai tambah dalam hasil kinerjanya). Kepala sekolah hendaknya selalu mengembangkan kemampuannya secara kreatif, produktif dan inovatif. Kepala sekolah, direktur atau rektor harus memiliki dan melaksanakan kompetensi guru atau dosen juga kompetensi akademik seperti menguasai materi setiap mata pelajaran yang diajarkan secara mendalam dan menyeluruh.diantaranya:

1. *Human Relatian Skill*

Kemampuan berhubungan dengan bawahan. Bekerja sama menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan kooperatif. Terjalin hubungan yang baik sehingga bawahan merasa aman dalam melaksanakan tugasnya.

2. *Technical Skill*

Kemampuan menerapkan ilmunya kedalam pelaksanaan (opersional). Dalam rangka mendayagunakan/memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada. Melaksanakan tindakan yang bersifat operasional. Memikirkan pemecahan masalah-masalah yang praktis. Makin tinggi tingkatan manager, secara relatif Technical Skill makin kurang urgensinya.

3. *Conceptual Skill*

Kemampuan di dalam melihat sesuatu secara keseluruhan yang kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan dan lain-lain. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa seorang pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Lebih banyak merumuskan konsep-konsep. Keterampilan ini ada juga yang menyebut dengan managerial skill.

dengan dosen dan antara mahasiswa dengan mahasiswa dapat dilakukan melalui media elektronik. Demikian pula dengan penyiapan bahan ajar yang terekam dalam *web-site* atau CD-ROM membuat para mahasiswa dapat dengan lebih leluasa dan secara aktif dapat mempelajari bahan ajar tersebut. Pertemuan tatap muka didalam kelas tidak lagi menjadi penting, dengan catatan bahwa mahasiswa tersebut aktif berdiskusi dan mempelajari bahan kuliah melalui media elektronik.

Proses pembelajaran akan berjalan dengan lebih mudah apabila proses belajarnya mengaju pada:

1. *Belajar mengetahui (learning to know)*

yakni mendapat instruman atau pemahaman. Jenis belajar ini bukanlah persoalan memperoleh informasi yang sudah dirinci, dikondisikasi (disusun sesuai dengan suatu sistem) melainkan instrumen-instrumen itu sendiri. Dan itu dapat dipandang sebagai alat maupun tujuan hidup. Sebagai alat ia memampukan setiap siswa untuk memahami perkembangan informasi sedikitnya tentang lingkungannya untuk dapat hidup sesuai dengan harkat,untuk mengembangkan ketrampilan siswa di dalam bekerja dan berkomunikasi. Sebagai tujuan hidup dasarnya adalah kegemaran untuk memahami, mengetahui dan mendapatkan informasi. Memperoleh informasi adalah suatu proses yang tidak pernah berahir dan dapat dipercaya oleh semua bentuk pengalaman. Belajar mengetahui dengan memadukan pengetahuan umum yang cukup luas dengan kesempatan untuk bekerja secara mendalam pada sejumlah kecil mata pelajaran. Ini juga berarti belajar untuk belajar, sehingga memperoleh keuntungandari kesempatan pendidikan yang disediakan sepanjang hayat.

2. *Belajar berbuat (learning to do)*

Sehingga mampu bertindak kreatif dilingkungannya. Belajar mengetahui dan belajar berbuat sampai batas yang luas bukanlah dua hal yang tidak berhubungan, namun belajar berbuat terkait lebih dekat dengan pertanyaan pelatihan kejuruan: bagaimana kita mengajar anak-anak untuk mempraktekan apa yang sudah dipelajari dan bagaimana pendidikan dapat diadaptasi dengan

pekerjaan dimasa depan jika tidak mungkin untuk meramal dengan tetap bagaimana pekerjaan berkembang? Belajar membuat untuk dapat memperoleh bukan hanya suatu ketrampilan kerja, tetapi juga lebih luas sifatnya, Kompetisi untuk berurusan dengan banyak situasi dan bekerja dalam regu-regu. Ini juga berarti belajar berbuat dalam konteks pengalaman siswa dalam berbagai kegiatan sosial dan pekerjaan yang mungkin bersifat informal, sebagai akibat konteks lokal atau nasional atau bersifat formal melibatkan kursus-kursus, program pergantian belajar dan belajar.

3. Belajar hidup bersama (*learning to live together*)

Sehingga mampu berperan serta dan bekerja sama dengan orang-orang lain dalam semua kegiatan manusia. Belajar inilah yang merupakan satu dari persoalan besar dalam dunia pendidikan sekarang. Dunia sekarang sering merupakan dunia perselisihan atau pertengkaran yang memungkiri harapan yang ditempatkan sebagai penduduk pada kemajuan manusia. Gagasan untuk pengajaran anti kekerasan di sekolah-sekolah patut dipuji biarpun hal itu barulah satu dari banyak alat untuk memerangi prasangka-prasangka yang menimbulkan perselisihan. belajar hidup bersama dengan jalan mengembangkan pengertian akan orang lain dan asosiasi atas *interdependesi*. Melakukan proyek-proyek bersama dan belajar mengelola perselisihan, semangat menghormati, nilai-nilai kemajemukan, saling memahami dan perdamaian.

4. Belajar menjadi seseorang (*learning to be*)

Suatu kemajuan penting yang merupakan kelanjutan dari tiga sendi diatas. Pendidikan hendaknya penyumbang perkembangan seutuhnya dari setiap orang jiwa dan raga, intelegensia, kepekaan, rasa estetika, tanggung jawab pribadi, dan nilai-nilai spiritual. Semua manusia hendaknya diberdayakan untuk berpikir mandiri dan kritis, dan membuat keputusan sendiri dalam rangka bagi mereka apa yang diyakini harus dilakukan didalam rangka bagi menentukan bagi mereka apa yang diyakini harus dilaksanakan dalam berbagai keadaan kehidupan. Belajar menjadi seseorang, sehingga dapat mengembangkan kepribadiannya lebih baik dan mampu bertindak otonom, membuat pertimbangan dan rasa

harus memiliki persiapan yang memadai. Karena banyaknya tanggungjawab maka kepala sekolah, direktur, atau rektor memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar bagaimana mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha pembinaan program pengajaran. Pekerjaan pemimpin pendidikan ialah menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru atau dosen-guru atau dosen berkesinambungan sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perkembangan situasi. Kepala sekolah, direktur, atau rektor adalah sebagai pemimpin pendidikan, harus mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan, pelayanan khusus sekolah dan fasilitas-fasilitas pendidikan lainnya sedemikian rupa sehingga guru atau dosen-guru atau dosen dan murid-murid memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Sekolah, direktur, atau rektor bertanggungjawab atas pertumbuhan guru atau dosen-guru atau dosen secara berkesinambungan, ia harus mampu membantu guru atau dosen, kepala sekolah, direktur, atau rektor harus mampu membantu guru atau dosen mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, ia harus mampu juga menilai sifat dan kemampuan guru atau dosen, sehingga Kepala Sekolah, direktur, atau rektor dapat membantu meningkatkan kemampuan guru atau dosen. Untuk dapat melaksanakan tanggungjawab tersebut di atas, kepala sekolah, direktur, atau rektor harus memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin pendidikan

H. KEMAMPUAN YANG HARUS DIMILIKI OLEH KEPALA SEKOLAH, DIREKTUR, DAN REKTOR

Kepala sekolah, direktur, dan rektor adalah sebagai manajer disekolahnya diharapkan secara terus menerus menjadi sumber inspirasi bagi pengembangan dan peningkatan kualitas sekolah khususnya kualitas pembelajaran. Kepala sekolah,

bekerja. Kepala sekolah, direktur, rektor, dan kepala dinas pendidikan adalah termasuk kategori pemimpin resmi dan memiliki kepemimpinan resmi dilihat dari segi posisi dan sistem pengangkatan.

Kepemimpinan tidak resmi bisa dimiliki oleh mereka yang mempengaruhi, memberi tauladan, dan mendorong ke arah perbaikan kualitas kerja petugas-petugas penyelenggara pendidikan dan pengajaran, meskipun di dalam hierarki struktur organisasi pendidikan mungkin ia tidak menduduki posisi pemimpin. Kemampuannya itu semata-mata berasal dari kelebihan tertentu yang ada pada pribadinya, dan bukan karena ia menduduki posisi pemimpin, baik karena pengangkatan dari pihak yang berwenang maupun karena dipilih secara resmi oleh kalangan kelompok kerja. Seorang kepala sekolah, direktur, rektor, atau seorang kepala dinas pendidikan sebagai “*status leader*” atau “*formal leader*”, lebih disegani, lebih ditaati petunjuk-petunjuk atau perintah-perintahnya oleh murid-muridnya atau anggota staffnya, mungkin semata-mata karena kedudukannya yang resmi sebagai pemimpin, karena kekuasaan resmi yang ia miliki sebagai pemimpin resmi.

G. KEPALA SEKOLAH, DIREKTUR, DAN REKTOR SEBAGAI PEMIMPIN PENDIDIKAN

Fungsi utama kepala sekolah, direktur, atau rektor adalah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru atau dosen-guru atau dosen dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga kemampuan guru atau dosen-guru atau dosen meningkat dalam membimbing pertumbuhan murid-muridnya. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah, direktur, atau rektor menghadapi tantangan yang berat, untuk itu ia

tanggung jawab yang besar, dalam hubungan ini pendidikan tidak boleh memandang remeh satu aspek pun dari potensi seorang perbuatan, cenderung menekankan perolehan pengetahuan yang merugikan jenis-jenis belajar yang lain. Tetapi sekarang sangatlah penting untuk memikirkan pendidikan dalam bentuk yang lebih meliputi banyak hal. Visi hendaknya menjelaskan dan membimbing pembaharuan dan kebijakan pendidikan dimasa depan, dalam hubungannya, baik dengan isi maupun metode pendidikan.

Dosen telah memiliki pandangan secara baik untuk membawa para siswa agar aktif dalam pembelajaran, telah diberikan pelatihan cara-cara membuat mahasiswa aktif, serta penyiapan *content* berupa kurikulum dan agenda pembelajara yang sudah tersedai dengan baik. Proses pembelajaran tidak hanya menerapkan kemampuan dan menggunakan sarana serta mengikuti mekanisme yang telah diatur dengan baik. Namun dosen harus juga kreatif menerapkan semua mekanisme pembelajaran tersebut. Dosen harus menjadi *creato*, *motivator*, fasilitator, dan moderator, dan *leader* atau *resources* bagi anak didiknya. Selain menerapkan proses pembelajaran *e-learning* yang telah ditata secara baik, perlu umpan balik (*feedback*) untuk melakukan kajian dalam membenahi proses pembelajaran. Penggunaan *internet* untuk mencari bahan dan berdiskusi sangat mendorong siswa untuk lebih aktif dalam pembelajaran karena harus berkomunikasi secara maya dengan siswa dan dosennya disamping mengembara didalam dunia pengetahuan melalui ruang maya.

G. PENDEKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan-pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang

menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Dibawah ini dikemukakan tiga pendekatan sistem social yaitu:

1. Pendekatan Mekanis (*Klasik*)

Perkembangan di bidang industry dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja.

Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsure manusia dalam organisasi disamakan dengan factor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang seminim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja.

2. Pendekatan Paternalisme (*Paternalistik*)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen/maka pimpinan perusahaan menginbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja.

3. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

- d. Bawahan juga memiliki kontrol untuk memutuskan tentang cara pelaksanaan tugas.
- e. Pimpinan berkeyakinan bahwa bawahan dapat memikul tanggung jawab dan dapat mengarahkan diri sendiri. Bawahan dapat mengadakan pemilihan terhadap dirinya sendiri.

Setiap orang cenderung memiliki salah satu gaya yang dominan dalam memimpin bawahan. meskipun pimpinan bisa pindah gaya sesuai dengan situasinya, namun ia akan kembali kepada gaya yang dimilikinya.

F. SIAPAKAH YANG DISEBUT PEMIMPIN PENDIDIKAN

Guru atau dosen, wali kelas, kepala sekolah, direktur, dan rektor, adalah pengawas, kepala kantor bidang pendidikan pada semua tingkatan, semua tenaga edukatif pada kantor dinas kepala direktorat dalam lingkungan direktorat jenderal pendidikan, ketua jurusan, dekan, rektor dan pembantu-pembantunya pada sekolah tinggi, akademi, institut dan universitas, ahli-ahli ilmu pendidikan dan masih banyak lagi, merupakan pemimpin-pemimpin pendidikan. Pada pokoknya setiap orang yang memiliki kelebihan dalam kemampuan dan pribadinya, dan dengan kelebihannya itu dapat mempengaruhi, mengajak, membimbing, mendorong, menggerakkan dan mengkoordinasikan staf pendidikan lainnya ke arah peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, maka ia telah melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan, dan ia tergolong sebagai pemimpin pendidikan.

Dengan demikian maka pemimpin pendidikan itu dapat berstatus pemimpin resmi yang biasa disebut “*status leader*” atau “*formal leader*”, atau “*functional leader*”. Kepemimpinan resmi dimiliki oleh mereka yang menduduki posisi dalam struktur organisasi pendidikan, baik secara resmi oleh pihak atasan atau yang berwenang maupun karena dipilih secara resmi menjadi pemimpin oleh anggota staf pelaksana pendidikan di mana ia

- c. Memberitahukan bawahan tentang 5W (*What/apa, Where/dimana, When/kapan, Who/siapa, Why/mengapa dan How*).
 - d. Inisiatif dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan sendiri.
 - e. Pengawasan dan pengendalian terhadap keja bawahan terlalu ketat.
 - f. Banyak menuntut dari bawahan dalam proses kerja.
2. Gaya Konsultasi
 - a. Perilaku pengarahan tinggi, perilaku dukunganpun tinggi.
 - b. Komunikasinya dengan bawahan dua arah, mau memberi pengarahan, mau mendengarkan gagasan dan saran bawahan dan dapat mengerti perasaan bawahan.
 - c. Namun demikian pengawasan dan pengambilan keputusan tetap ada pada peminan.
 - d. Keterlibatan dalam proses kerja cukup tinggi.
 - e. Mau menyediakan waktu untuk mencapai produktifitas kerja.
 3. Gaya Partisipasi
 - a. Pimpinan terlalu banyak memberi dukungan, tetapi rendah dalam pengarahan atau sedikit memberi pengarahan.
 - b. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan.
 - c. Pengawasan atau kontrol dilakukan bersama.
 - d. Komunikasi dua arah lebih luwes.
 - e. Mau mendengarkan saran, gagasan dan laporan bawahan secara serius dan aktif.
 4. Gaya Delegasi
 - a. Peminan sudah tidak banyak memberi pengarahan dan juga sudah mulai mengurangi dukungannya.
 - b. Mendiskusikan masalah bersama bawahan, sehingga tercapai kesepakatan bersama.
 - c. Pemecahan dan pengambilan keputusan sudah mulai didelegasikan kepada bawahan.

H. PERMASALAHAN DAN TANTANGAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Pada kenyataannya terdapat beberapa masalah serta tantangan yang muncul dalam implementasi manajemen sumber daya manusia pendidikan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan sarana, prasarana serta financial dialami oleh lembaga pendidikan sehingga menyulitkan bagi pihak manajemen untuk dapat melakukan in-house training bagi tenaga pendidik yang ada dilembaga tersebut.
2. Tidak meratanya kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik, sehingga diperlukan strategi khusus dan menyeluruh untuk dapat menyelesaikan hal tersebut.
3. Terkadang Kepala Sekolah sebagai pimpinan suatu lembaga pendidik tidak memahami secara mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia Pendidikan ini sehingga menerapkan strategi manajemen yang tidak tepat dengan kondisi yang ada.
4. Manajemen sumber daya manusia seringkali dikesampingkan dan tidak begitu menjadi sorotan utama dalam pelaksanaan manajemen lembaga pendidikan.

TABEL 2.1 INDIKATOR KINERJA

Variabel	Fungsi Manajemen Pendidikan	Indikator Kinerja
<u>Perencanaan</u> (<i>Planning</i>)	1. Perencanaan	a. Identifikasi sumber daya pendidikan dalam masyarakat. b. Memberikan masukan untuk penyusunan RAPBS. c. Menyelenggarakan rapat RAPBS (sekolah, orang tua siswa, masyarakat) d. Memberikan pertimbangan perubahan RAPBS. e. Ikut mengesahkan RAPBS bersama kepala sekolah.
	2. Pelaksanaan Program a. Kurikulum b. PBM c. Penilaian	a. Memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah. b. Memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada para guru atau dosen.
<u>Pengorganisasian</u> (<i>Organizing</i>)	3. Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan a. SDM b. S/P c. Anggaran	a. Identifikasi potensi sumber daya pendidikan dalam masyarakat. b. Memberikan pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah. c. Memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah. d. Memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.
	1. Pengelolaan Sumber Daya	a. Memantau kondisi ketenagaan pendidikan di

seseorang pemimpin melibatkan diri atau terikat dalam komunikasi satu arah, menetapkan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang harus dikerjakannya di mana dilakukannya, bila dilakukannya, bagaimana melakukannya dan secara ketat melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas para pengikutnya. Perilaku memberi dukungan ialah sejauh mana seorang pimpinan melibatkan diri atau terikat dalam komunikasi dua arah ialah mau mendengar, menyediakan waktu memberi dukungan, mudah berinteraksi, dan melibatkan pengikutnya dalam pengambilan keputusan. Hansey dan Blanchard membagi gaya kepemimpinan menjadi empat kelompok: Empat gaya dasar kepemimpinan sebagai tipe proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diantaranya dibawah ini:



GAMBAR 12.2.
CIRI-CIRI GAYA KEPEMIMPINAN ADALAH:

1. Gaya Institusi
 - a. Memberi pengarahan tinggi, tetapi dukungan atau keterlibatan dalam proses kerja rendah.
 - b. Membatasi peran bawahan

Karakteristik yang berhubungan dengan tugas-tugas : terdorong untuk maju, siap menerima tanggungjawab, berinisiatif, berorientasi pada tugas, dan cakap dalam komunikasi interpersonal, dan lain-lain.

2. Pendekatan Keperilakuan (*Behavioral Approach*)

Pendekatan keperilakuan memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan sifat-sifatnya. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun pada hubungan dengan anggota kelompoknya. Pendekatan ini menitik beratkan pandangannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu: fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

- a. Fungsi kepemimpinan untuk menyelesaikan dan mengarahkan bawahan agar apa yang di visikan akan tercapai.
- b. Gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai gaya yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan gaya yang berorientasi pada hubungan dengan bawahannya (*employee oriented*). Yang dimaksudkan dengan istilah gaya tersebut adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Jadi, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, kapan ia mengerjakannya dan caranya ia bertindak, akan membentuk gaya kepemimpinannya.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa teori kepemimpinan yang termasuk dalam pendekatan keperilakuan. Berdasarkan penelitian (Hersey dan Blenchard:2000) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda dari satu situasi ke situasi lain, pada dasarnya perilaku kepemimpinan seseorang digambarkan dengan dua dimensi ialah perilaku mengerahkan dan perilaku member dukungan. Perilaku member pengarahan ialah sejauh mana

	2. Pengelolaan Sarana dan Prasarana	<p>sekolah.</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Mobilisasi guru atau dosen sukarelawan untuk menanggulangi kekurangan guru atau dosen di sekolah. c. Mobilisasi tenaga kependidikan non guru atau dosen untuk mengisi kekurangan di sekolah. b. Memantau kondisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah. c. Mobilisasi bantuan sarana dan parasarana sekolah. d. Mengkoordinasi dukungan sarana dan parasarana sekolah. e. Mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana sekolah.
	3. Pengelolaan Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> a. Memantau kondisi anggaran pendidikan di sekolah. b. Memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah. c. Mengkoordinasikan dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah. d. Mengevaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah.
<u>Pengontrol</u> (<i>Controlling</i>)	1. Mengontrol Perencanaan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> b. Mengontrol proses pengambilan keputusan di lingkungan dinas pendidikan c. Mengontrol kualitas kebijakan di lingkungan dinas pendidikan d. Mengontrol proses

	<p>2. Mengontrol Pelaksanaan Program</p> <p>3. Memantau <i>Out Put</i> (Keluaran) Pendidikan</p> <p>4. Memantau <i>Out Comes</i> (Dampak) Pendidikan</p>	<p>perencanaan pendidikan di lingkungan dinas pendidikan</p> <p>e. Mengontrol kualitas perencanaan pendidikan di lingkungan dinas pendidikan</p> <p>f. Mengontrol kualitas program pendidikan</p> <p>a. Mengontrol organisasi pelaksana pendidikan</p> <p>b. Mengontrol penjadwalan program.</p> <p>c. Mengontrol alokasi dana pelaksanaan program</p> <p>d. Mengontrol sumber-sumber daya pelaksanaan program</p> <p>e. Mengontrol partisipasi sekolah dan masyarakat terhadap program.</p> <p>b. Memantau angka partisipasi pendidikan</p> <p>c. Memantau angka mengulang</p> <p>d. Memantau angka bertahan</p> <p>e. Memantau angka transisi</p> <p>f. Memantau hasil UAN.</p> <p>b. Memantau pertumbuhan ekonomi daerah</p> <p>c. Memantau ketenagakerjaan di daerah</p> <p>d. Memantau kondisi sosial budaya daerah.</p>
--	--	---

dicapai. Yang dinilai biasanya ialah ; hasil kerja, cara kerja dan orang yang mengerjakannya.

Adapun teknik dan prosedur evaluasi ialah; menentukan tujuan penilaian, menetapkan norma/ukuran yang akan dinilai, mengumpulkan data-data yang dapat diolah, pengolahan data, dan menyimpulkan dari hasil penilaian.

Melalui evaluasi, guru atau dosen dapat dibantu dalam menilai pekerjaannya sendiri, mengetahui kekurangan dan kelebihanannya. Selain guru atau dosen, personil lainnyapun perlu dievaluasi seperti petugas (karyawan) tata usaha, petugas BK, dan sebagainya, untuk mengetahui kemajuan/kekurangannya.

E. PENDEKATAN DALAM MEMPELAJARI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Ada tiga keterampilan atau *skills* yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, ialah human *relation skill*, *technical skill*, dan *conceptual skill*. Seberapa jauh ketiga keterampilan itu harus berada di dalam kepemimpinan sesuai dengan kedudukannya.

Pendekatan di dalam pembelajaran kepemimpinan didalam pendidikan memiliki pendekatan-pendekatan diantaranya:

1. Pendekatan Sifat (*Traits Approach*).

Pendekatan sifat didasari asumsi bahwa kondisi fisik dan karakteristik pribadi adalah penting bagi kesuksesan pemimpin. Hal tersebut akan menjadi faktor penentu yang membedakan antara seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin.

Sifat-sifat pokok itu biasanya meliputi:

- a. Kondisi fisik : energik, tegap, kuat, dan lain-lain.
- b. Latar belakang sosial : berpendidikan dan berwawasan luas, serta berasal dari lingkungan sosial yang dinamis.
- c. Kepribadian: adaptif, egresif, emosi stabil, populer dan kooperatif, dan lain-lain.

didasarkan atas tugas resmi atau pekerjaan, tetapi lebih bersifat kekeluargaan.

Yang menjadi inti dalam hubungan ini, apakah itu hubungan fungsional atau hubungan personal, adalah saling menghargai. Bawahan menghargai atasan dan sebaliknya atasanpun harus menghargai bawahan.

3. Ketrampilan Dalam Proses Kelompok

Maksud utama dari proses kelompok ialah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal. Inti dari proses kelompok adalah hubungan insani dan tanggungjawab bersama. Pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.

4. Ketrampilan Dalam Administrasi Personil

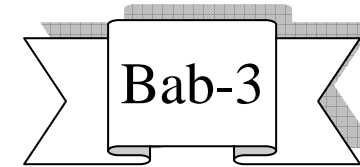
Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kesanggupan yang dimiliki oleh petugas-petugas secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personil ialah:

- a. Seleksi
- b. Pengangkatan
- c. Penempatan
- d. Penugasan
- e. Orientasi
- f. Pengawasan
- g. Bimbingan
- h. Pengembangan
- i. Kesejahteraan.

Kegiatan di atas ialah kegiatan yang paling penting seleksi dalam memilih orang yang paling sesuai dengan tugas dan pekerjaannya yang berpedoman pada *“the right man in the right place”*.

5. Ketrampilan Dalam Menilai

Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai di mana suatu kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan sudah



ANALISIS JABATAN DAN PEKERJAAN DALAM PENDIDIKAN

A. ANALISA JABATAN

Analisis jabatan dapat dirumuskan sebagai suatu proses penentuan melalui pengamatan, penyelidikan, dan pelaporan informasi yang tepat yang berhubungan dengan hakikat dari suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan penentuan tugas-tugas yang meliputi jabatan dan penentuan kecakapan pengetahuan, kemampuan, dan tanggung jawab yang diperlukan karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan yang sukses dan yang membedakan jabatan tersebut dengan semua jabatan lainnya. analisis jabatan juga bias dikatakan sebagai proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan dan asal usul darisuatu jabatan tertentu.

“Analisis jabatan merupakan suatu proses kajian sistematis tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu jabatan, mencakup tugas-tugas dan tanggung jawab untuk dapat menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan ciri-ciri kepribadian lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.” (A.S. Munandar 2001)

“Analisa jabatan merupakan suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur, yaitu : apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut; apa wewenang dan

tanggung jawabnya; mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan; bagaimanacara melakukannya; alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya; besarnya upah dan lamanya jam bekerja; pendidikan, pengalaman danlatihan yang dibutuhkan; serta keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut”. (Sugih Arto Pujangkoro 2004)

“Analisis jabatan adalah proses menghimpun berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, analisis jabatan pada dasarnya bermaksud untuk menjawab pertanyaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa harus dikerjakan”. (Hadari Nawawi :2005)

“Analisa Jabatan adalah Prosedur yang dikerjakan Untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi dalam sebuah pekerjaan dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut”. (Dessler:2010)

“Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang pegawai dalam rangka susunan suatu satuan organisasi’. (Suprpto:2010)

“Analisa jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tugas pekerjaan dari seseorang yang memiliki karakteristik dan kemampuan untuk suatu jabatan yang akan diemban atau dikerjakan”. (Hamid Aljufri:2013)

Hal diatas bisa disimpulkan bahwa:

Analisis jabatan dilakukan melalui sejumlah langkah-langkah atau proses untuk mencapai jabatan tersebut. Ada beberapa langkah-langkah yang harus diperhatikan terhadap analisa jabatan diantaranya:

1. Menentukan Penggunaan Informasi

Analisa harus mengetahui secara jelas kegunaan dari hasil Analisa Jabatan. Informasi dari Analisa Jabatan yang dikumpulkan tersebut harus dapat digunakan untuk merumuskan uraian jabatan (job

2. Ketrampilan Yang harus Dimiliki Pemimpin Pendidikan

Menurut Undan-Undang Republik Indonesia Bab I Pasal 1 No. 5) Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. 6) Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen knselor, pamong belajar, widyawara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Secara umum seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan. Di bawah ini akan diuraikan beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan Dalam Kepemimpinan

Pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin yang baik. Untuk hal itu antara lain ia harus menguasai bagaimana caranya : menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, memberi bantuan kepada anggota kelompok, bersama-sama membuat keputusan, menghindarkan “*working on the group*” dan “*working for the group*” dan mengembangkan “*working within the group*”, membagi dan menyerahkan tanggungjawab, dan sebagainya. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu pengalaman, dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul, bekerjasama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan.

2. Keterampilan Dalam Hubungan Insani

Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua macam hubungan yang biasa kita hadapi dalam kehidupan sehari-hari:

- a. Hubungan fungsional atau hubungan formal, yaitu hubungan karena tugas resmi atau pekerjaan resmi
- b. Hubungan pribadi atau hubungan informal atau hubungan personel, ialah hubungan yang tidak

- a. seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan
- b. bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya
- c. ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan. (Sondang:1994)
Pendapat berikutnya:
 - a. Keberhasilan seseorang memimpin disatu organisasi dengan sendirinya dapat melahirkan kepemimpinan bagi orang lain.
 - b. Keberhasilan seseorang memimpin disatu organisasi tidak merupakan jaminan keberhasilannya memimpin organisasi lain. (Hamid Al Jufri: 2014)

1. Syarat-syarat Kepemimpinan Kependidikan

Untuk memangku jabatan pemimpin pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Rendah hati dan sederhana
2. Bersifat suka menolong
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
4. Percaya kepada diri sendiri
5. Jujur, adil dan dapat dipercaya
6. Keahlian dalam jabatan

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti diuraikan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaan pemimpin.

- Description)m spesifikasi jabatan (*job Specification*) dan evaluasi jabatan (*job Evaluation*). untuk perencanaan jabatan.
2. Mengumpulkan Informasi Tentang Latar Belakang.
Analisa perlu mengumpulkan dan mengkwalifikasikan data, meninjau latar belakang seperti struktur perusahaan, *flowchart* proses dan uraian kerja. untuk perencanaan sumber daya manusia.
 3. Menyeleksi jabatan Yang Akan Dianalisis.
Analisa memilih jabatan yang akan dianalisis dengan tujuan untuk menghemat biaya dan waktu jika banyak pekerjaan yang akan dianalisis. untuk *rekrutmen* dan seleksi.
 4. Mengumpulkan Informasi Tentang Analisis Pekerjaan.
Analisa menganalisis pekerjaan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku pegawai, kondisi kerja dan syarat-syarat pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan. untuk pelatihan dan pengembangan.
 5. Meninjau Informasi dengan Pihak-Pihak yang Berkepentingan.
Analisa menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi harus diverifikasi oleh pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dan atasan langsung dari pegawai tersebut. untuk penilaian kinerja.
 6. Menyusun Uraian Jabatan, Spesifikasi Jabatan dan Standar kerja.
Analisa menyusun uraian jabatan, spesifikasi jabatan dan evaluasi jabatan. untuk jabatan memiliki dua diantaranya:
 - a. Uraian Jabatan
Dalam prosesnya analisa jabatan akan menghasilkan sebuah uraian jabatan. Definisi dari suatu uraian jabatan adalah “ringkasan aktivitas-aktivitas yang terpenting dari suatu jabatan, termasuk didalamnya tugas dan tanggung jawabnya”. Dengan

kata lain Uraian Jabatan menjelaskan mengenai apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan dan secara ringkas bagaimana mengerjakannya. Namun secara umum dapat dibagi dalam lima kelompok diantaranya:

- 1) Identifikasi. Dalam bagian ini dituliskan anatara lain: nama jabatan, departemen, divisi, nama pemegang jabatan, nama atasan pemegang jabatan dan hal-hal lain yang dianggap perlu.
 - 2) Ringkasan Umum. Disini dituliskan ringkasan dari aktivitas jabatan tersebut. Para Job Analis sepakat untuk membatasi dengan sekita empat kalimat atau tiga puluh kata.
 - 3) Tugas dan Tanggung Jawab yang terpenting. Bagian ini menuliskan lebih detail mengenai pekerjaan tersebut tetapi ringkas. Disarankan untuk menuliskan hanya aktivitas-aktivitas yang menyita lima persen lebih waktu bekerja.
 - 4) Spesifikasi Jabatan Pada dasarnya bagian ini menjelaskan kualitas atau spesifikasi apa yang diperlukan untuk mengerjakan jabatan ini. Ini dikenal dengan "KSA requirement" yang merupakan ringkasan dari:
 - a) Knowledge, jika berkaitan dengan aktivitas mental
 - b) Skill, jika berkaitan dengan aktivitas fisik
 - c) Abilities untuk hal yang berkenaan dengan bakat.
 - 5) Disclaimer dan Approval Persetujuan pemegang jabatan dan atasannya perlu dicantumkan dengan menandatangani bagian ini. Disclaimer menjelaskan batasan-batasan yang biasanya diperlukan untuk kepentingan legal.
- b. Spesifikasi Jabatan
- Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang

1. Pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
2. Kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, untuk mengontrol proses organisasi agar keberlangsungannya tercapai.
3. Pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, dikarenakan untuk membimbing dan mengarahkan suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.
4. Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan menghandel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerja sama yang besar dan terarah.
5. Pemimpin adalah yang ditunjuk untuk menjalankan program atau rencana bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang terukur.

Muncul dua pertanyaan yang menjadi perdebatan mengenai pemimpin,

1. Apakah seorang pemimpin dilahirkan atau dibina? Pemimpin itu dilahirkan hal ini melihat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinannya.
2. Apakah efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dialihkan dari satu organisasi ke organisasi yang lain oleh seorang pemimpin yang sama? Pemimpin dibentuk dan ditempa" berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa. Caranya adalah dengan memberikan kesempatan luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif apabila:

bawahannya, dengan pengarahan yang minimal atau bahkan tanpa pengarahan sama sekali.

5. Tipe Demokratik

Dalam hal pengambilan keputusan, seorang pemimpin mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal meskipun tidak mudah mewujudkan keseimbangan tersebut dalam praktik.

D. PENDIDIKAN

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan nasional Bab I ketentuan umum pasal 1 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan sepirtual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Dengan kata lain bahwa pendidikan mengubah prilaku manusia yang tidak beradab ke kehidupan yang beradab karena pendidikan mengembangkan seluruh aspek kepribadian melalui transpormasi nilai dengan cara mendidik, mengajar dan melatih, menilai dan evaluasi.

Pendidikan yang mengandung arti dalam lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri yang harus dimiliki oleh pemimpin. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional. Banyak muncul pengertian-pengertian mengenai pemimpin dan kepemimpinan, anatara lain:

dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan uraian jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah. Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam spesifikasi jabatan adalah:

- 1) Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
- 2) Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
- 3) Persyaratan fisik dan mental
- 4) Persyaratan umur dan jenis kelamin

Dalam kasus ini spesifikasi jabatan anda mungkin memfokuskan terutama pada ciri-ciri seperti lamanya pelayanan (jasa) sebelumnya, mutu atau pelatihan yang relevan, dan kinerja jabatan sebelumnya, dengan demikian, biasanya tidak terlalu sulit menetapkan tuntunan manusiawi untuk menempatkan orang yang sudah terlatih pada suatu jabatan. Namun masalahnya lebih rumit lagi bila anda berusaha mengisi jabatan dengan orang yang *tidak terlatih* (barangkali dengan maksud melatih mereka saat berkerja). Disini anda perlu menspesifikasi mutu seperti ciri-ciri, kepribadian, minat, dan keterampilan sensoris yang menyatakan secara tidak langsung beberapa potensial untuk menjalankan jabatan atau memiliki kemampuan untuk dilataih pada jatabatan itu. *Sebagai contoh:* andaikan jabatan itu menuntut manipulasi terinci pada lini perakitan papan sirkuit. Disini anda mungkin ingin memastikan skor ketangkasan jari yang tinggi dari orang itu. Dengan kata lain, tujuan anda adalah mengidentifikasi ciri-ciri personil tersebut, tuntunan manusiawi yang secara sah meramalkan calon mana yang akan menjalankan jabatan itu dengan baik dan mana yang tidak.

c. Evaluasi Jabatan Standar Kerja

Untuk menilai kinerja karyawan, perlu tersedia data yang akurat mengenai sejumlah potensi yang dimiliki karyawan sehingga menghasilkan data yang konsisten

(terpercaya) dan dianggap benar agar dapat diukur (valid). Sistem penilaian yang terpercaya menghasilkan penilaian yang sama dalam menilai karyawan bukan hanya pada saat melakukan penilaian, tetapi juga tidak melakukan penilaian secara formal, hasilnya akan sama karena prosedurnya sama dan terpercaya. Untuk itu perlu ada kriteria dan standar kinerja. Di dalam kriteria kinerja harus dikaitkan dengan pekerjaan yang dengan mudah dilakukan analisis jabatan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi kemudian di evaluasi berdasarkan kriteria tersebut dan mencapai hasil berdasarkan Ketentuan dalam analisis pekerjaan. Kriteria penilaian kinerja adalah berdasarkan hasil tugas individual, perilaku dan ciri. Tidak ada format tunggal penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh setiap organisasi. Setiap rancangan tergantung pada budaya organisasi. Dengan demikian dimensi pekerjaan karyawan yang akan dinilai tergantung pada budaya organisasi dan jenis serta tingkat pekerjaan dalam organisasi yang bersangkutan.

Analisis jabatan dimulai dengan mengkaji organisasi secara keseluruhan dan kesesuaian tiap jabatan yang ada dalam organisasi. *Dalam langkah 2*, organisasi menentukan bagaimana informasi analisis, jabatan akan digunakan, atau menentukan tujuan spesifik analisis jabatan. *Langkah 3* adalah pemilihan penggunaan teknik – teknik analisis jabatan. Teknik – teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang karakteristik jabatan, perilaku yang disyaratkan, dan karakteristik yang perlu dimiliki pekerja untuk menjalankan pekerjaan. Informasi yang diperoleh dari *langkah 4* kemudian digunakan *langkah 5* untuk menyusun uraian jabatan. Selanjutnya, *dalam langkah 6*, disiapkan *spesifikasi jabatan*. Akhirnya, pengetahuan dan data yang dikumpulkan dalam *langkah 1 sampai 6* digunakan sebagai dasar untuk merencanakan dan menjalankan kegiatan – kegiatan manajemen SDM lainnya. Ini meliputi aktivitas – aktivitas seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi, informasi yang didapatkan selama proses analisis jabatan sangat penting bagi setiap aktivitas ini.

tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.

3. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

1. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya
2. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya
3. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi
4. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terhadapnya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebanyakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin yang *laissez faire* terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam pengambilan keputusan pemimpin akan mendelegasikan seluruh tugas-tugas itu kepada

19. Kemampuan menentukan prioritas
Biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”, seorang pemimpin harus mampu mana yang harus didahulukan
20. Naluri yang tepat
Kemampuan untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
21. Relevansi
Pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

C. TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

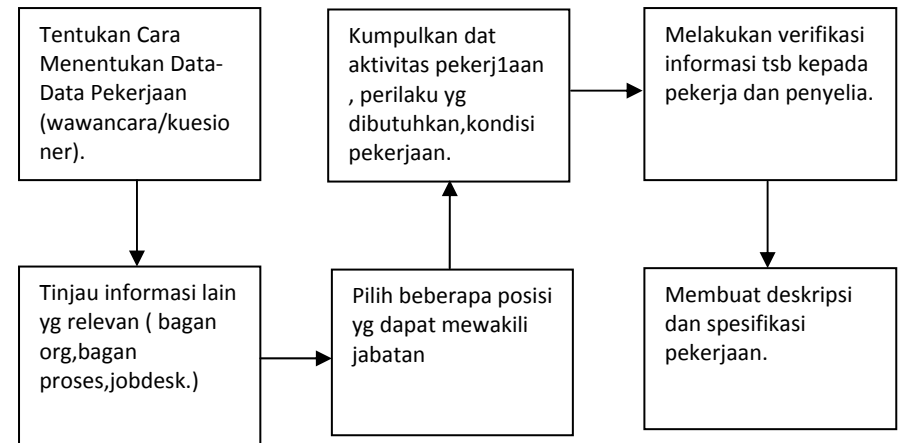
Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin tersebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya, maka kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan kedalam lima tipe, diantaranya:

1. Tipe Otokratik

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk:

1. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
2. Pengutmaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan

Dengan demikian analisa jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan, sekaligus untuk memberikan analisa pada setiap jabatan atau pekerjaan sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan.



GAMBAR 3.1. PROSES ANALISA JABATAN (DESSLER:2010)

B. ANALISA PEKERJAAN

Analisa pekerjaan adalah suatu proses sistematis yang dimulai dari menghimpun informasi dari tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu yang dilakukan oleh seorang pakar analisa pekerjaan, analisis pekerjaan yang berasal dari luar perusahaan, supervisor, manager maupun pihak –pihak lain yang benar-benar paham tentang sumber daya manusia, pekerjaan dan keseluruhan system perusahaan yang bersangkutan. Analisis pekerjaan menghasilkan rangkuman tugas, tanggung jawab pekerjaan tertentu, hubungannya dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, serta kondisi kerja yang dibutuhkan agar pekerjaan tersebut berhasil dilakukan. Analisis pekerjaan ini dilakukan antara lain pada saat perusahaan berdiri, saat baru menetapkan suatu jabatan dalam perusahaan,

dan saat terjadi suatu perubahan signifikan dalam perusahaan (misalnya kemunculan teknologi baru, metode baru dll.).

Analisis pekerjaan ini sangat penting dilakukan. Hal ini ditandai dengan alasan-alasan sebagai berikut:

1. Sebagai Pegangan Dalam Merekrut Karyawan

Untuk melihat keahlian dan kemampuan serta pengetahuan calon karyawan yang akan direkrut.

2. Sebagai Dasar Dalam Melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan organisasi hal tersebut butuh merancang atau rancangan pekerjaan, memiliki berapa elemen diantaranya:

- a. Elemen organisasional
 - 1) Pendekatan mekanistik
 - 2) Aliran kerja
 - 3) Praktek-praktek kerja
- b. Elemen lingkungan
 - 1) Kemampuan dan ketersediaan karyawan
 - 2) Pengharapan sosial
- c. Elemen berperilaku
 - 1) Otonomi
 - 2) Variasi
 - 3) Identitas tugas
 - 4) Umpan balik

Pekerjaan pun memiliki empat dimensi diantaranya:

- 1) Kualitas pekerjaan
- 2) Kuantitas pekerjaan
- 3) Inisiatif dalam pekerjaan
- 4) Peluang

Soperihanto (2001) mengajukan lima bidang kinerja yaitu:

- a. Kualitas kerja
- b. Ketepatan waktu
- c. Inisiatif
- d. Kapabilitas
- e. Komunikasi

14. Berkomunikasi

Berkomunikasi secara efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain:

- a. Fungsi motivasi
- b. Fungsi ekspresi emosi
- c. Fungsi penyampaian informasi
- d. Fungsi meredakan suasana

15. Keterampilan mendidik

Pemimpin memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.

16. Rasionalitas

Semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.

17. Objektivitas

Pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasihat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.

18. Pragmatisme

Dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.

6. Pendengar
Pemimpin harus mampu mendengar keluhan dan permasalahan bawahannya.
7. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh bawahan
8. Orientasi masa depan
Memiliki pandangan kedepan untuk melakukan apa yang dilakukan walaupun yang dipimpin belum memahami tindakan tersebut.
9. Daya ingat yang kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan intelektual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
10. Kemampuan bertumbuh dan berkembang
Pemimpin harus mampu menumbuhkan nilai-nilai yang baik didalam masyarakatnya dan mengembangkan baik dirinya dan yang dipimpin.
11. Sikap yang inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
12. Kemampuan analisa
Efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan dalam yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.
13. Kapasitas integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai organisasi.

3. Meramalkan Perkembangan Perusahaan

Analisa meramalkan perlu tidaknya dilakukan pengayaan, penyederhanaan atau perluasan pekerjaan dari uraian dan spesifikasi jabatan yang telah dibuat. Untuk kepatuhan pada regulasi. Dengan melakukan analisis pekerjaan, akan diketahui deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan bagi masing-masing karyawan, sehingga perusahaan dapat mengevaluasi keberhasilan maupun kegagalan kinerja karyawan berdasarkan target-target yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan. Pada poin pertama telah disebutkan bahwa dengan melakukan analisis pekerjaan, perusahaan dapat melihat seberapa tinggi keahlian, kemampuan dan pengetahuan karyawan. Kompensasi yang akan diberikan pada karyawan-karyawan tersebut nilainya tergantung pada seberapa tinggi tingkat keahlian, kemampuan dan pengetahuan karyawan tersebut. Saat melakukan rekrutmen karyawan, perusahaan juga mempertimbangkan karyawan. Informasi mengenai hal-hal tersebut dapat dihimpun melalui analisis pekerjaan. Dasar untuk melakukan analisis pekerjaan harus ada evaluasi karyawan diantaranya:

4. Deskripsi pekerjaan

Dokumen yang menyediakan informasi mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan atau suatu pertanyaan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

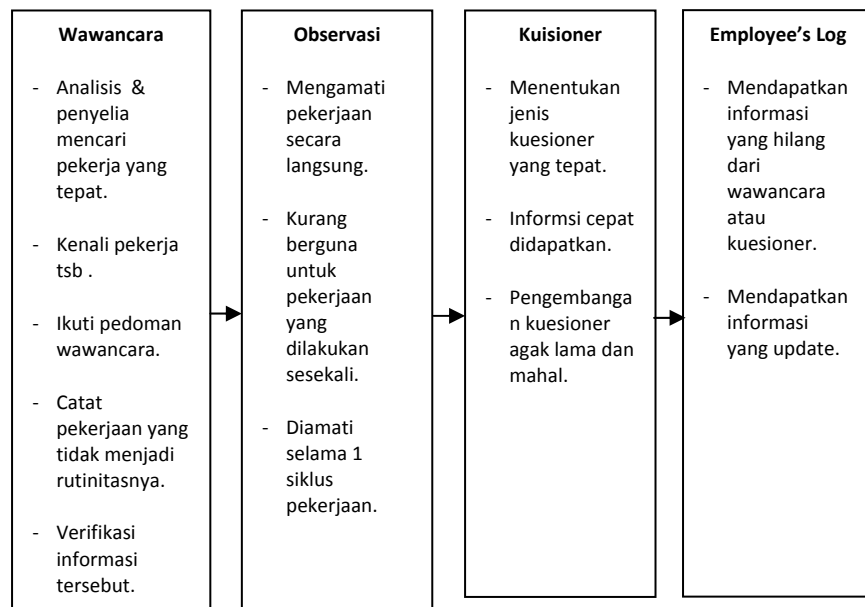
5. Spesifikasi Pekerjaan

Dokumen yang berisi kualifikasi (keahlian) minimum yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu. atau menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang diisyaratkan.

6. Standar-standar Prestasi kerja

Pertama standar berfungsi sebagai sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan. Kedua, Standar yang digunakan untuk menilai apakah seseorang bekerja dengan benar atau sesuai standar atau belum standard an bisa dikatakan juga kriteria untuk mengukur dan menilai keberhasilan kerja.

Adapun manfaatnya adalah: pada saat melakukan analisa penyusunan kepegawaian, analisa pekerjaan bermanfaat untuk menghimpun informasi tentang suatu pekerjaan. Dalam hal penyusunan desain organisasi, analisa pekerjaan bermanfaat untuk menganalisis elemen organisasi dan penyusunan posisi organisasi. Pada saat diadakan redesain pekerjaan, analisa bermanfaat untuk meningkatkan metode-metode kerja. Menurunkan tingkat terjadinya kesalahan kerja, yang mengeliminasi hal-hal yang tidak perlu dan melakukan perbaikan kinerja karyawan.



GAMBAR 3.2 METODE PENGUMPULAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN (DESSELER:2010)

dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.

3. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
4. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.
5. Pemimpin bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan yang ideal diantara:

1. Ilmu yang luas
Seorang pemimpin harus menguasai ilmu secara menyeluruh baik itu ilmu agama dan ilmu pengetahuan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
2. Keberanian
Pemimpin harus memiliki keberanian dalam melakukan tindakan yang benar walaupun akan dicemoohkan.
3. Ketegasan
Pemimpin harus memiliki ketegasan dalam melakukan peraturan atau hukum baik untuk masyarakat apalagi keluarganya.
4. Rasa kebersamaan
Sesuai sepenanggungan, apabila bawahannya susah memimpin harus memahami penderitaan bawahan.
5. Keteladanan
Seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.

Kepala sekolah , direktur, atau rektor mendorong guru atau dosen untuk mengembangkan kreativitas? Guru atau dosen dengan mudah menemui kepala sekolah , direktur, atau rektor untuk minta arahan, bila menemui kesulitan dalam pekerjaan? Setiap pengambilan keputusan, Kepala sekolah, direktur, atau rektor memutuskan berdasarkan usulan atau ide dari para guru atau dosen? Kepala sekolah, direktur, atau rektor bertindak sebagai fasilitator terhadap tugas guru atau dosen? Kepala sekolah, direktur, atau rektor mengadakan rapat dengan guru atau dosen tentang kendala yang dihadapi sekolah?

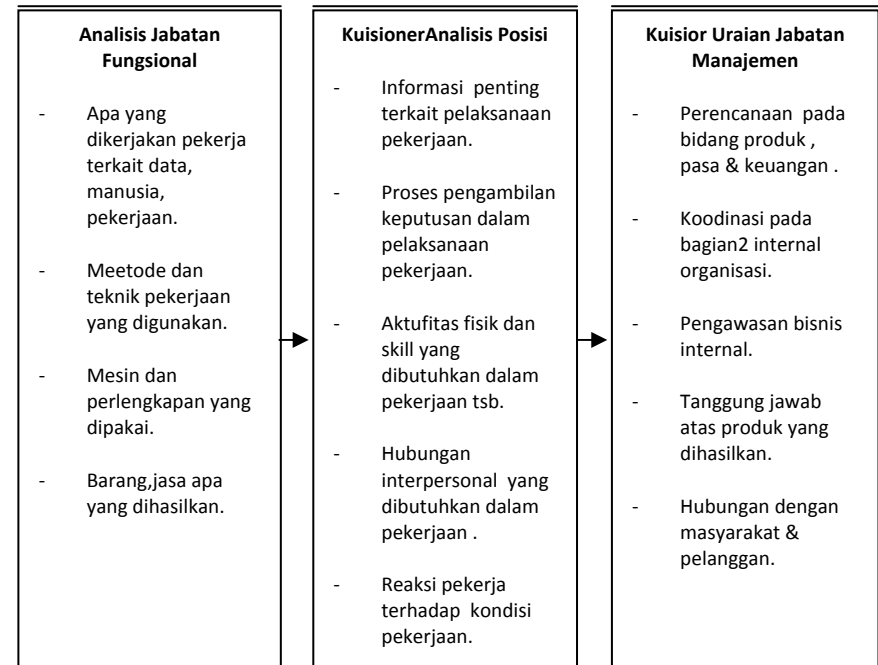
d. Pendelegasian (*Delegating*)

Dalam setiap pembagian tugas atau kerja, Kepala sekolah, direktur, atau rektor mendelegasikan pekerjaan kepada personil sekolah sesuai dengan kemampuan masing-masing personil? Kepala sekolah membagi pekerjaan yang ada berdasarkan tupoksi masing-masing? Kepala sekolah, direktur, atau rektor melakukan pembagian jam mengajar kepada guru atau dosen kelas berdasarkan kompetensi? Kepala sekolah, direktur, atau rektor percaya penuh bahwa guru atau dosen mampu menyelesaikan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan?

B. FUNGSI DAN CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN

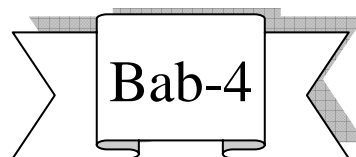
Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

1. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
2. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memeberikan rangsangan



GAMBAR 3.3. METODE KUESIONER ANALISIS PEKERJAAN

Dengan demikian analisa pekerjaan adalah suatu proses yang sistimatis yang dimulai dari menghimpun informasi dari tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja yang bersangkutan di dalam memegang jabatannya.



Bab-4

PERENCANAAN DAN PEREKRUTAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BIDANG PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

Merencanakan pada hakekatnya merupakan kegiatan yang memikirkan masa depan. Walaupun terdapat beberapa pendapat yang menyatakan bahwa menyusun suatu rencana merupakan pekerjaan yang sia-sia, beberapa ahli percaya bahwa dengan membuat perencanaan suatu pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik daripada tanpa perencanaan sama sekali (Abin S M, 2000).

Oleh karena itu mengetahui dan memahami definisi dari permasalahan perencanaan sumber daya manusia pendidikan diantaranya:

1. Gambaran lingkup pemecahan masalah
2. Permasalahan apa yang telah ada
3. Penentuan “apa itu” versus “apa yang seharusnya”
4. Identifikasi sumber dan kendala
5. Penetapan prioritas perencanaan pendidikan diharapkan Lima hal tersebut akan membantu dalam melakukan analisa bidang:
 - a. Masalah perencanaan
 - b. Menyusun konsep
 - c. Merancang

Kepala sekolah, direktur, atau rektor bersedia memberikan pengarahan terhadap tugas yang diembangkannya kepada guru atau dosen?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor menjelaskan tugas masing-masing guru atau dosen secara rinci?

Setiap pekerjaan yang ditugaskan kepada guru atau dosen, Kepala sekolah, direktur, atau rektor menerima hasilnya terbaik?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran di sekolah?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor memberikan arahan terhadap tujuan yang diharapkan?

Informasi kedinasaan disampaikan kepada guru atau dosen dan siswa secara langsung?

Kepala Sekolah memperjelas setiap pemberkasan Kepala Sekolah mampu meningkatkan antusiasme guru dalam mengajar untuk mencapai tujuan Dalam bertutur kata dengan personil sekolah, Kepala Sekolah melakukannya dengan penuh keakraban

Kepala Sekolah mampu menumbuhkan kepercayaan bahwa guru mampu untuk menjalankan tugas dengan baik.

Kepala sekolah, direktur, atau rektor menyampaikan perasaan optimis terhadap tujuan suatu kegiatan?

c. Partisipasi (*Participating*)

Kepala sekolah, direktur, atau rektor menciptakan suasana keterbukaan?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor percaya penuh bahwa guru atau dosen mampu menyelesaikan tugas yang diberikan?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor memberikan penghargaan terhadap ide - ide yang disampaikan untuk personel sekolah?

harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Ketiga tipe kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang disodorkan

3. Prilaku gaya kepemimpinan kepala sekolah, direktur, dan rektor diantaranya:
 - a. Memberitahu (*Telling*)

Kepala sekolah, direktur, atau rektor datang ke sekolah lebih awal dibandingkan personil sekolah lainnya?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor merupakan orang yang paling akhir meninggalkan sekolah?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor memberikan contoh kepada guru atau dosen untuk menjalankan tugas dengan baik?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor selalu memberikan pengarahan tentang bagaimana mengerjakan tugas secara rinci kepada guru atau dosen?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor membuat perintah kepada para guru dalam bentuk surat edaran tertulis?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor mengkomunikasikan tugas kepada guru atau dosen dengan bahasa yang sederhana dan jelas?

Kepala sekolah, direktur, atau rektor memberikan perintah dengan jelas dan tegas?

Kepala sekolah memberikan gambaran dan langkah langkah dalam upaya pencapaian tujuan?
 - b. Berkonsultasi (*Consulting*)

Kepala sekolah, direktur, atau rektor menjelaskan tugas masing – masing guru secara rinci?

- d. Mengevaluasi
- e. Menentukan spesifikasi
- f. Mengimplementasikan dan menetapkan umpan-balik rencana.

Secara umum pengertian perencanaan dapat hanya mengacu kepada persiapan ke depan oleh kelompok dan individu, dan ini tidak lain adalah untuk sumber daya manusia berpendidik. Pendidikan merupakan salah satu bidang terpenting yakni berkaitan dengan personil atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru atau dosen maupun tenaga Kependidikan lainnya seperti tenaga Administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan dan organisasi sekolah dengan organisasi lainnya.

Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan dan pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat tercapai tujuannya. Meningkatnya kinerja sumber daya manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.

Meningkatkan kinerja sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang sistematis dan terarah, agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, besar atau kecil, apapun jenis industrinya. Di dalam aspek manajemen sumber daya manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan atau organisasi karena setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sistem sumber daya manusia dapat mendukung keunggulan kompetitif secara terus menerus melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. (Bagasatwa,(ed),2006)

Berdasarkan tiga pengertian manajemen sumber daya manusia diatas maka manajemen sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya dalam bidang pendidikan, untuk dapat menunjang aktifitas bidang pendidikan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Di dalam perencanaan sumber daya manusia memiliki lima aspek yang menjadi dasar perencanaan sumber daya manusia pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Faktor strategi dan tujuan organisasi

Analisis kebutuhan sumber daya manusia pendidikan dan sumber pengadaan, baik melalui internal dan eksternal harus dilakukan. Sistem informasi sumber daya manusia pendidikan sangat diperlukan guna untuk menunjang penilaian sumber daya.

2. Peramalan kebutuhan

Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada peramalan kebutuhan sumber daya manusia pendidikan di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program saat diperlukan. Dalam pelaksanaannya, perencanaan Sumber daya manusia pendidikan harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama perencanaan yaitu memfasilitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

3. Penentuan kebutuhan

tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen kepemimpinan yang memandang manusia dan kinerja serta pertumbuhan organisasi adalah sisi yang paling berpengaruh.

Istilah transformasi adalah *“How the resources are transformed into one another”*, transformasi mengandung makna *“Menjadikan orang yang dipimpin sebagai seorang pemimpin”*, menimbulkan kepemimpinan kepada yang dipimpin. Suatu proses edifikasi untuk menjadi seorang pemimpin dengan kemampuan *“menularkan”* kemampuan kepemimpinan kepada orang-orang di sekitarnya.

- c. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan: *“school base management”* dan didambakan bagi kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (visioneri leadership) yaitu kepemimpinan yang bekerja pokoknya difokuskan pada rekayasa pada masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tau prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya kearah profesionalisme yang diharapkan.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencapai, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-memikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi social diantara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang

- 1) *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru);
- 2) *An original* (asli dari pemimpin);
- 3) *Develops* (mengembangkan);
- 4) *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia);
- 5) *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya);
- 6) *Long range perspective* (memiliki perspektif jangka panjang);
- 7) *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa);
- 8) *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya);
- 9) *Originates* (memiliki keaslian);
- 10) *Challenges the status quo* (menentang kemapanan);
- 11) *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin);
- 12) *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Karakteristik tersebut sejalan dengan kemajuan pemikiran dan teknologi yang mempengaruhi perilaku orang-orang termasuk perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan Transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman dimana manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri,

Perencanaan sumber daya manusia pendidikan harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hasil evaluasi perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan suksesi organisasi.

4. Analisis ketersediaan

Perencanaan suksesi dirasa sudah tidak lagi sesuai karena banyak terjadi gap antara kebutuhan dengan hasil yang ingin dicapai, oleh karena itu diperlukan alat baru yang mampu menyampaikan kebutuhan organisasi dalam melaksanakan suksesi. Model baru yang mampu menggantikan peranan perencanaan suksesi adalah manajemen sukses. Perencanaan sumber daya manusia pendidikan penting untuk mengidentifikasi kebutuhan kemampuan karyawan bagi organisasi di masa depan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan. Kemudian mengidentifikasi kapabilitas pokok yang dibutuhkan, perencanaan suksesi, menilai kebutuhan pengembangan, melaksanakan perencanaan pengembangan Sumber daya manusia (organisasi dan individu), menentukan pendekatan pengembangan (dalam dan luar pekerjaan), mengevaluasi aspek prospek dan keberhasilan, dan memberi umpan balik untuk penyusunan perencanaan Sumber daya manusia berikutnya.

5. Implementasi program

Pengembangan merupakan proses sepanjang masa ketika karyawan bekerja pada organisasinya. Artinya pengembangan sudah sebagai kebutuhan organisasi dan individu secara berkesinambungan sesuai dengan dinamika eksternal. Misalnya lisensi tentang jenis-jenis keahlian tertentu para karyawan yang harus terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan khalayak pelanggan. Dengan demikian aset sumber daya manusia pendidikan yang berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perlu dipersiapkan dan

dikembangkan untuk penyesuaian dengan pekerjaan baru, promosi dan pekerjaan baru setelah karyawan pensiun.

Hal ini tentunya tidak terjadi secara tiba-tiba ini semua memiliki tujuan diantaranya:

- a. Dapat membantu para staf manajemen sumber daya manusia pendidikan yang berhubungan dengan masalah-maalah kepegawaian, memastikan perlindungan keselamatan kerja dan menciptakan sebuah prosedur yang memungkinkan para karyawan pendidikan bekerja secara efisien.
- b. Dapat memberikan bantuan dalam proses negosiasi dan mengelola kontrak kerja.
- c. Memudahkan untuk pengadaan pendidikan dan pelatihan.
- d. Menjadikan sebuah komunikasi yang memadai agar tenaga kerja/pegawai berjalan efektif.
- e. Dapat membantu program pendidikan yang dilaksanakan sebelumnya dapat ditetapkan prioritas-prioritas sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya serta disesuaikan dengan aturan yang ada seperti legalitas formal.
- f. Upaya meningkatkan kinerja agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Meningkatnya kinerja Sumber daya manusia akan berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi dalam menjalankan perannya di masyarakat.
- g. Agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui upaya-upaya yang dapat mengembangkan kompetensi Sumber daya manusia pendidikan dalam menjalankan peran dan tugasnya dalam suatu organisasi.
- h. Upaya peningkatan kualitas pendidikan yang berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai sumber daya manusia pendidikan baik pendidik maupun sumber daya manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal.

yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya daripada harus memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu para bawahan iklim transaksi tidak cocok disertai tanggung jawab merancang pekerjaan secara inisiatif atau pekerjaan yang menuntut prakarsa.

Kepemimpinan transaksional juga dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontigen dalam bentuk *reward* dan *punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja, yaitu bahwa manakala para staf menunjukkan keberhasilan ataupun kemajuan dalam mencapai sasaran target yang diharapkan, mereka mendapatkan *contigent* positif berupa imbalan. Namun apabila staf menunjukkan kinerja sebaliknya, yaitu menunjukkan kegagalan atau ditemukan berbagai kesalahan, maka dorongan kontigen negatif atau aversif dapat dikenakan berupa hukuman yang juga telah disepakati.

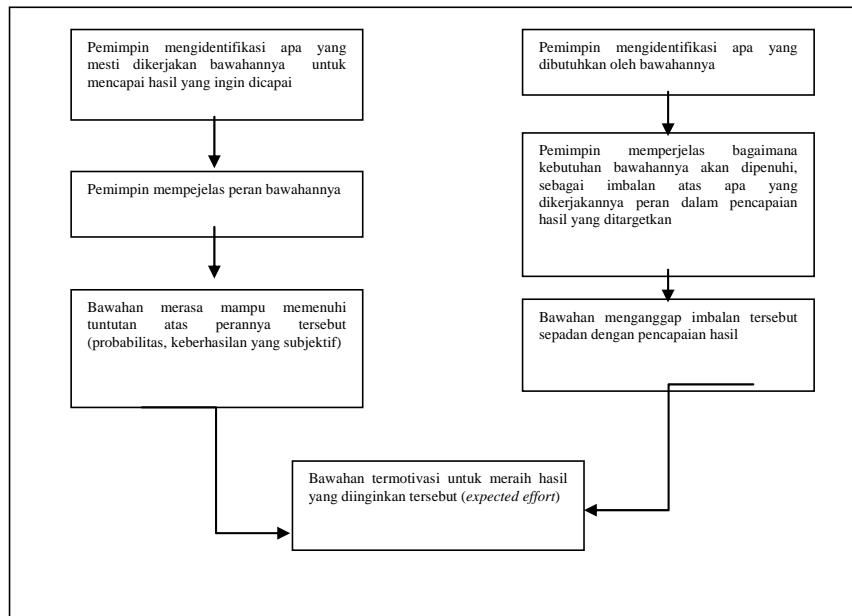
Pemimpin bercirikan transaksi, enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau menjadi pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabdikan aspek-aspek kepribadian manusia.

b. Kepemimpinan Transpormasional

Di era desentralisasi ini banyak pakar dan peneliti di bidang kepemimpinan mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan yang sesuai untuk mengurai banyak kebijakan baru adalah tipe transformatif. Hal ini berkaitan dengan perkembangannya zaman pengetahuan yang harus ditransformasikan secara komprehensif dan insentif pada bawaan. Luthans (2002: 576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah:

Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan “laissez fair” atau membiarkan personil menentukan sendiri pekerjaannya karena dikawatirkan dengan keadaan personil yang perlu pembinaan pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas mengerjakan apa.

Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu system timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu Pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian cara kerja dari orang-orang tersebut.



SUMBER: HOOVER (1991) DAN LEITWOOD (1992)

GAMBAR 12.1. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin transaksional percaya bahwa orang cenderung lebih senang diarahkan, menjadi pekerja

- i. Untuk menangani berbagai masalah pada ruang lingkup tenaga kependidikan dan tenaga kerja lainnya, serta untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau lembaga pendidik tenaga kependidikan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kualifikasi sumber daya manusia yakni untuk mengetahui mutu tenaga kerja yang dibutuhkan agar dapat dipergunakan standar kualifikasi (persyaratan) sebagai pembandingnya. Standar ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Komponen atau aspek pokok dalam proses manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Tenaga Kerja, merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia karena untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat serta untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi dan dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan.
2. Pengembangan Tenaga Kerja, merupakan suatu kondisi yang emnunjukkan adanya peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru, dengan harapan untuk diarahkan dan mengubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja produktif.
3. Penilaian Prestasi kerja, merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun kurang akan berdampak pada pemberian kompensasi.
4. Pemberian Kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan, dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatannya meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan.

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja, disini adanya unsur ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenagaan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru atau dosen dan dosen pasal 20, maka tugas guru atau dosen adalah:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru atau dosen, serta nilai-nilai agama dan etika.
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Di dalam Tenaga Kependidikan memiliki beberapa syarat-syaratnya diantaranya:

1. Kualifikasi Umum:di dalam tenaga
 - a. Pendidikan Minimum Sarjana (S-1) atau Diploma IV (dalam draft semula diutamakan S-2);
 - b. Berusia setinggi-tingginya 56 tahun saat diangkat sebagai kepala sekolah;
 - c. Pengalaman mengajar minimal 5 tahun menurut jenjang sekolahnya;
 - d. Pangkat minimal III/c bagi PNS.
2. Kualifikasi Khusus menyangkut;
 - a. Berstatus sebagai guru atau dosen sesuai jenjang mana akan menjadi kepala sekolah;

harus dipaksa, diarahkan, dan bahkan diancam kalau tidak melakukan akan dikenakan sanksi yang tegas. Gaya kepemimpinan yang cocok ditrapkan untuk manusia X adalah gaya otoriter.

Manusia Y sebaliknya, ia manusia yang memiliki tanggung jawab dan tidak ingin membuat citra diri negatif dengan tidak terealisasikan tugas dan tanggung jawab. Kerja adalah bentuk aktualisasi diri sehingga ia akan berupaya melaksanakannya dengan profesional. Gaya kepemimpinan yang ditrapkan pada manusia Y ini adalah gaya deokratis. (McGregor:

2. Jenis Kepemimpinan

Jenis kepemimpinan yang dipandang representative dieradisentralisasi yaitu:

a. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan kepada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Peran kepemimpinan transaksional lebih kepada peran sebagai manajer, karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Karena sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan, maka kepemimpinan transaksional sesuai diterapkan ditengah-tengah staf yang belum matang dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif bukan pada aktualisasi diri. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional dihadapkan pada orang-orang yang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya dari segi sandang, pangan, dan papan.

d. Demokratik

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota organisasi berkembang sesuai dengan potensi. Untuk itu pemimpin berupaya membimbing, mengarahkan dengan berpartisipasi dalam kegiatan dan mengakui karya mereka secara personalia.

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya. Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia, dan seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.

2. Teori X dan Teori Y

Teori X dan teori Y adalah suatu kumpulan anggapan tentang sifat-sifat manusia yang dikategorikan menjadi dua yaitu manusia tipe X dan Manusia tipe Y. Kepemimpinan yang didasarkan pada teori ini adalah gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia.

Manusia X dianggap sebagai manusia yang memiliki pembawaan yang kurang baik karena ia malas bekerja dan tidak ada motivasi untuk berprestasi. Sedapatmungkin ia hindari pekerjaan dan hindari tanggung jawab dalam pekerjaan. Walaupun begitu mereka sangat mengikinkan kesejahteraan dan jaminan hidup. Memperlakukan manusia X ini agar dapat melakukan pekerjaan

b. Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru atau dosen sesuai jenjangnya;

c. Mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

3. Berkenaan dengan Standar Kompetensi, seseorang dapat diangkat sebagai Kepala Sekolah jika dia memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut;

a. Kompetensi kepribadian;

b. Kompetensi Manajerial;

c. Kompetensi Kewirausahaan;

d. Kompetensi Supervisi;

e. Kompetensi Sosial.

B. PRIORITAS DALAM PERENCANAAN

Apabila kita ingin merencanakan sumber daya manusia yang berkualitas memiliki prioritas di dalam pendekatan perencanaan diantaranya:

1. Pendekatan Sistem

perencanaan pendidikan terdiri dari dua komponen dasar, yaitu proses perencanaan dan isi perencanaan. Pada tulisan tujuh fase proses perencanaan dikonstruksikan untuk menyisipkan beberapa cara yang saling berhubungan yang mampu memproduksi hasil pendidikan dengan social, ekonomi, dan detail fisik yang berhubungan dengan masalah-masalah pendidikan. Selain itu juga membantu memprediksi kondisi yang memiliki efek samping yang diinginkan atau tidak diinginkan dan yang sejauh ini belum diketahui. Satu metode untuk mengidentifikasi, menganalisa, mendesai, mengevaluasi, dan mengawasi bagian-bagian tersebut adalah *pendekatan sistem*.

“Sistem adalah kumpulan sumber daya yang berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.” (H.Bodnar George:2000)

“Sistem adalah himpunan dari unsur-unsur yang saling berkaitan sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan terpadu”. (Raymond Mcleod:2001)

“sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait antara satu dengan yang lain, dan tidak bisa dipisah-pisahkan

(Hardware, Software, dan Brainware) (Hamid Al-Jufri:2009)

Sistem dalam konteks pendidikan, tidak perlu memfokuskan pada seluruh sistem pendidikan; melainkan sistem harus dengan sangat hati-hati didefinisikan dan dispesifikasikan. Dalam keteknikan kata sistem diinterpretasikan sebagai pekerjaan yang terorganisir secara menjeluruh. Ada tiga unsur pendekatan ketika kita ingin mendidik siswa yang tidak boleh dipisahkan diantaranya:

1. Kekuatan pikiran
2. Kekuatan ruh
3. Kekuatan fisik

Ketiga unsure tersebut tidak boleh dipisahkan.

2. Pendekatan Komponen

Pendekatan fungsional untuk merencanakan pendidikan membutuhkan gambaran yang jelas dari sistem pendidikan. Kejelasan menyeluruh, asumsi yang penting untuk model proses perencanaan pendidikan kita, dan sistem pendidikan harus dipertimbangkan secara menyeluruh. Asumsi kedua dari model proses perencanaan pendidikan kita adalah menyatukan kebutuhan spesifik dari setiap pelajar sebagaimana juga masyarakat. Pendekatan sistem-sistem dalam mempelajari pendidikan mengikutsertakan tidak hanya berbagai macam bagian dari isi pendidikan tapi juga total keseluruhan isinya, diantaranya:

1. Pada Pelajar
 - a. Menyediakan informasi tingkat, nilai, kesehatan, kehadiran, dan factor lainnya.
 - b. Menyediakan informasi pengalaman-pengalaman di luar sekolah yang memiliki efek yang besar pada proses belajarnya, contohnya pekerjaan dan pendapatan dari orang tuanya, katakteristik dari rumah dan lingkungannya, tempat lahirnya dan sebagainya.
 - c. Menyediakan informasi yang membandingkan pencapaian pelajar dengan pelajar di sekolah lain dan sebagainya.

pseudo demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Misalnya jika ia mempunyai ide-ide, pikiran, kosep-konsef yang ingin diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, maka hal tersebut didiskusikan dan dimusyawarahkan dengan bawahannya, tetapi situasi diatur dan diciptakan sedemikian rupa sehingga pada akhirnya bawahan didesak agar menerima ide, pikiran atau konsep tersebut sebagai keputusan bersama.

c. Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah:

- 1) pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- 2) pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
- 3) Status quo organisasional tidak terganggu
- 4) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
- 5) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

Teori keempat, disebut teori *situasi*. Menurut teori ini setiap orang bisa menjadi pemimpin, tetapi dalam situasi tertentu saja, karena ia memiliki kelebihan-kelebihan yang diperlukan dalam situasi itu. Dalam situasi lain dimana kelebihan-kelebihannya itu tidak diperlukan, ia tidak akan menjadi pemimpin, bahkan mungkin hanya menjadi pengikut saja.

Dengan demikian seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif. Para ahli di bidang kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan evolusi teori kepemimpinan. Untuk ruang lingkup gaya kepemimpinan terdapat tiga pendekatan utama yaitu: pendekatan sifat kepribadian pemimpin, pendekatan perilaku pemimpin, dan pendekatan situasional.

2 Gaya Kepemimpinan

Di dalam kepemimpinan memiliki pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain, gaya kepemimpinan kepada pegawai atau anggota organisasi. Ada dua gaya kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Gaya Dasar Kepemimpinan

Terdapat empat gaya dasar kepemimpinan diantaranya:

a. Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga tipe kepemimpinan “*authoritarian*”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

b. Pseudo Demokratis

Pemimpin ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe

- d. Menyediakan informasi kurikulum, ekstra kurikuler, pendidikan tambahan dan program-program yang disponsori masyarakat.
 - e. Menyediakan nomer identitas yang akan dipakai pelajar tersebut sampai dia pindah ke sekolah yang lebih tinggi dan ketika dewasa, pekerjaannya, pendapatannya, partisipasi sosialnya, dan sebagainya.
2. Pada Staff
 - a. Menyediakan informasi tentang keahliannya, rujukannya, dan persiapan pendidikannya.
 - b. Menyediakan informasi untuk menugaskan dan mengatur jadwal mengajar
 - c. Menyediakan informasi pada fungsi sebenarnya yang ditampilkan seorang guru.
 - d. Menyediakan informasi yang membandingkan keefektifan dan performa dari para guru, seperti gaya kelasnya, pengalamannya, status ekonomi dan sosialnya dan sebagainya.
 - e. Menyediakan informasi yang memprediksi bermacam-macam keahlian mengajarnya yang diperlukan, kesiapannya di masa depan, dan arti yang terbaik untuk latihan pelayanan.
 3. Pada Pembangunan
 - a. Menyediakan informasi lokasi, tipe, ukuran, kapasitas, struktur sistem, konstruksi, biaya, biaya perawatan, dan sebagainya.
 - b. Menyediakan informasi peralatan sekolah, umur, biaya dan kegunaannya.
 - c. Menyediakan informasi kualitas lingkungan, komunitas, dan sebagainya.
 4. Pada Program-program
 - a. Menyediakan informasi pada apa yang diselesaikan oleh, dimana diselesaikannya, oleh siapa, berapa biayanya, dan waktu yang diperlukan, dan apa tujuannya jika dibandingkan dengan efek pendidikan yang sebenarnya.

- b. Menyediakan informasi tentang kurikulum yang tersedia, bagaimana setiap subyek diajarkan, prosedur evaluasi untuk menguji performa setiap muridnya pada setiap objektif dan sebagainya.
 - c. Menyediakan informasi tentang efek dalam setiap proyek belajar mengajar
 - d. Menyediakan informasi yang membandingkan antara biaya dan keefektifan pada setiap proyek
5. Pada Keuangan
- a. Menyediakan informasi tentang penerimaan dan pengeluaran keuangan.
 - b. Menyediakan informasi tentang pembelanjaan uang, apa efeknya bagi pendidikan dari konsumsi pembelanjaan tersebut
 - c. Menyediakan informasi pembukuan dan laporan rutin
 - d. Menyediakan informasi tentang biaya proyeksi

C. PENGKREKUTAN TENAGA PENDIDIKAN

Rekrutmen adalah suatu proses usaha mencari, menemukan, dan menarik, serta seleksi untuk mendapatkan sejumlah calon pegawai yang berpotensi dan kapabel untuk menduduki dan bekerja pada suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi.

1. Faktor Yang Mempengaruhi Rekrutmen

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi rekrutmen, faktor tersebut adalah sebagai berikut::

1. Faktor Intern Organisasi
 - a. Kebijakan promosi
 - b. Kebijakan tentang kompensasi
 - c. Kebijakan tentang status pegawai
 - d. Rencana sumber daya manusia
2. Faktor Ekstern Organisasi
 - a. Faktor-faktor lapangan kerja dan angkatan kerja yang tersedia di masyarakat

1 Teori Lahirnya Pemimpin

- a. Teori genetik
 - 1) Pemimpin itu dilahirkan atau tidak diciptakan
 - 2) Bakat kepemimpinan dibawa dari lahir
 - 3) Tidak semua orang dapat menjadi pemimpin
- b. Teori sosial
 - 1) Pemimpin itu dibina
 - 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin
- c. Teori ekologis
 - 1) Bibit pemimpin sudah ada sejak dilahirkan, tergantung pada kadar masing-masing individu.
 - 2) Seseorang dapat menjadi pemimpin melalui lingkungannya

Di bawah ini uraian teori nya,

Teori pertama, berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin; dengan kata lain ia mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini tidak setiap orang bisa menjadi pemimpin, hanya orang-orang yang mempunyai bakat dan pembawaan saja yang bisa menjadi pemimpin. Maka munculah istilah “*leaders are borned not built*”. Teori ini disebut teori *genetis*.

Teori kedua, mengatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin kalau lingkungan, waktu atau keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin. Setiap orang bisa menjadi pemimpin asal diberi kesempatan dan diberi pembinaan untuk menjadi pemimpin walaupun ia tidak mempunyai bakat atau pembawaan. Maka munculah istilah “*leaders are built not borned*”. Teori ini disebut teori *sosial*.

Teori ketiga, gabungan teori pertama dengan teori kedua, ialah untuk menjadi seorang pemimpin perlu bakat dan bakat itu perlu dibina supaya berkembang. Kemungkinan untuk mengembangkan bakat ini tergantung kepada lingkungan, waktu dan keadaan. Teori ini disebut teori *ekologis*.

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.” (Gorda:2006)

“Orang yang menerangkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang lain, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi”. (Husen Umar:2005)

“Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum”. (Northouse, P.G:2003)

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”. (Dubrin. A. J:2001).

Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar kelompok, ia harus berada di dalam suatu kelompok di mana ia memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya.

Secara umum definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut:

“kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengkoordinir yang dipimpin untuk tercapainya tujuan bersama-sama.” (Hamid Aljufri:2014)

Di dalam kepemimpinan memiliki teori dan gaya diantaranya:

Munculnya pemimpin dikemukakan dalam beberapa teori, yaitu:

- b. UU kerja yang dibuat pemerintah
- c. Situasi dan kondisi perusahaan yang sejenis
- d. Situasi dan kondisi tenaga kerja yang tersedia

2. Prinsip Rekrutmen

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan rekrutmen tenaga pendidikan adalah;

1. Formasi, memang sangat dibutuhkan tambahan tenaga edukatif untuk dapat menyelesaikan tugas.
2. Mengacu pada analisa jabatan yang telah disusun, agar sesuai dengan kualifikasi maupun ketentuan/syarat yang ditentukan.
3. Obyektif, artinya dalam penarikan tenaga kependidikan tidak menganut unsur KKN. Jadi, apa adanya, yang lulus, tetap lulus, yang tidak ya tidak. Tidak memperdulikan siapa dia dan latarbelakangnya.
4. *The right man on the place*, yaitu hasil penarikan akan ditempatkan dan ditugaskan, maka harus ada kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai baru.

3. Proses Rekrutmen Tenaga Kependidikan

Proses penarikan karyawan dapat disebutkan sebagai berikut :

1. Penentuan jabatan yang kosong
2. Penentuan persyaratan jabatan/penentuan dasar penarikan
3. Penentuan sumber-sumber penarikan
4. Metode-metode penarikan
5. Kendala-kendala penarikan

Tujuan utama dalam proses rekrutmen adalah mendapatkan tenaga kependidikan (guru atau dosen) yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di sekolah untuk waktu yang lama. Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan sekolah sangat bergantung pada prosedur rekrutmen dan seleksi

yang dilaksanakan. Proses rekrutmen guru atau dosen bisa dilakukan melalui empat kegiatan yaitu sebagai berikut:

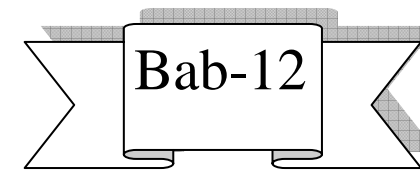
1. Persiapan rekrutmen guru atau dosen

Kegiatan pertama, dalam proses rekrutmen guru atau dosen baru, adalah melakukan persiapan rekrutmen guru atau dosen baru. Persiapan rekrutmen guru atau dosen baru harus matang sehingga melalui rekrutmen tersebut sekolah bisa memperoleh guru atau dosen yang baik.

Kegiatan persiapan rekrutmen guru atau dosen baru meliputi:

- a. Pembentukan panitia rekrutmen guru atau dosen baru
 - b. Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan guru atau dosen, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah
 - c. Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi guru atau dosen baru
 - d. Penetapan prosedur pendaftaran guru atau dosen baru
 - e. Penetapan jadwal rekrutmen guru atau dosen baru
 - f. Penyiapan fasilitas yang diperlukan dalam proses rekrutmen guru atau dosen baru, seperti media pengumuman penerimaan guru atau dosen baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima
 - g. Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran guru atau dosen baru
 - h. Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian
2. Penyebaran pengumuman penerimaan guru atau dosen baru

Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya



KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. KEPEMIMPINAN

Ada dua pemahaman tentang pemimpin dan kepemimpinan (*Leader and Leadership*). Pemimpin adalah seorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang sesuai dengan keinginannya. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan atau tidak mau melakukan sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin atau hubungan interaksi antara pengikut dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama. Keduanya sama-sama meningkatkan perubahan sungguh-sungguh yang tercermin pada pencapaian tujuan bersama.

“Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk mengatur, mengordinir, mengarahkan, memutuskan kebijakan, dan bertanggung jawab terhadap organisasi.” (Hamid Aljufri:2013).

Mengatakan kepemimpinan adalah “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”. (Gary Yukl:2009)

“Orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen dan setia

diberhentikan pada waktu yang bersamaan. Dengan menunjukkan perhatian yang tulus dalam membantu menenmpatkan karyawan-karyawan yang diberhentikan, sebuah perusahaan mengkomunikasikan nilai sumber daya manusia dan membantu memelihara budaya korporasi tetap positif.

media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru atau dosen baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

3. Penerimaan lamaran guru atau dosen baru

Begitu pengumuman Penerimaan lamaran guru atau dosen baru telah disebarkan tentu masyarakat mengetahui bahwa dalam jangka waktu tertentu, sebagaimana tercantum dalam pengumuman, ada penerimaan guru atau dosen baru disekolah. Mengetahui ada penerimaan guru atau dosen baru itu, lalu masyarakat yang berminat memasukkan lamarannya. Panitia pun mulai menerima lamaran tersebut.

Kegiatan yang harus dilakukan panitia meliputi:

- a. Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja
- b. Mengecek semua kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran
- c. Mengecek semua isian yang terdapat didalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar
- d. Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar. Untuk melamar, seseorang diharuskan mengajukan surat lamaran. Surat lamaran tersebut harus dilengkapi dengan berbagai surat keterangan, seperti ijazah, surat keterangan kelahiran yang menunjukkan umur pelamar, surat keterangan warga Negara Indonesia (WNI), surat keterangan kesehatan dari Dokter, surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian.

4. Seleksi pelamar

Setelah pendaftaran atau pelamaran guru atau dosen baru ditutup, kegiatan berikutnya adalah seleksi atau penyaringan terhadap semua pelamar. seleksi merupakan suatu proses pembuatan perkiraan mengenai pelamar yang mempunyai kemungkinan besar untuk berhasil dalam pekerjaanya setelah diangkat menjadi guru atau dosen. Ada

lima teknik dalam hal ini yaitu wawancara, pemeriksaan badan, biografis, dan teknik tes.

Tujuan Perencanaan Sumber daya manusia, yakni:

- a. Menentukan kebutuhan tenaga manusia,
- b. Menentukan kualifikasi jabatan,
- c. Menentukan program pengembangan dan pelatihan,
- d. Menentukan pendapatan
- e. Menyusun program karir, dan
- f. Menyusun sistem kompetensi.

4. Pembinaan

Adalah segala aktifitas pembelajaran untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, dalam suatu organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

4. Efisiensi

Berkaitan dengan cara yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing things right*) sementara efektivitas adalah menyangkut tujuan (*doing the right things*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input/sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan sarana. Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas tenaga kependidikan diantaranya:

1. Gaji yang diterima
2. Pekerjaannya
3. Rekan sekerja
4. Atasan Langsung
5. Adanya promosi
6. Lingkungan kerja

C. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Meskipun dengan usaha-usaha terbaik dari manajer-manajer lini dan profesional-profesional manajemen sumber daya manusia, organisasi tetap akan kehilangan karyawan. Beberapa akan pensiun, yang lainnya akan pergi dengan sukarela untuk pekerjaan yang lain, dan beberapa lain akan dipaksa keluar melalui merger dan perampingan.

Wawancara keluar kerja (exit interview) adalah sebuah wawancara yang diadakan kepada karyawan yang akan meninggalkan perusahaan untuk mencari tahu mereka pergi. Nilai dari wawancara keluar kerja adalah menyediakan cara bagus dan hemat untuk mempelajari kantong-kantong ketidakpuasan dalam organisasi dan dengan begitu akan dapat mengurangi pergantian di masa depan.

Ketika perusahaan-perusahaan mengalami perampingan melalui merger. Karena kompetensi global, atau perubahan ekonomi, sering kali sejumlah besar manajer dan pekerja

dan cara dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respon positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya. Kajian terhadap produktivitas secara lebih baik komprehensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap fungsi atau peranan penyelenggaraan pendidikan.

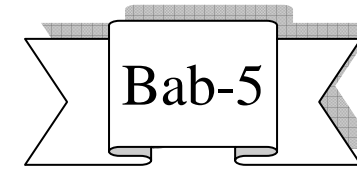
2. Kualitas

menunjukkan pada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya (pfeffer end Coote, 1991). Jasa/ pelayanan atau produk tersebut harus menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggannya. Dengan demikian mutu adalah jasa/produk yang menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan.

3. Efektivitas

Adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi. (Etzioni:1964) mengatakan bahwa “Keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya”, (Sergiovani:1987) “kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyata merujuk pada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas dapat juga ditelaah dari:

1. Masukan yang merata
2. Keluaran yang banyak dan bermutu tinggi
3. Ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun
4. Pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara, 1987).



SELEKSI TENAGA PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN DAN FUNGSI SELEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN

1. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian dari program pengadaan karyawan, dimana seleksi dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan berdasarkan jumlah dan susunan pangkat yang ada dalam suatu perusahaan. Seleksi karyawan merupakan sarana bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang berkompentensi tinggi, berkualitas, dan berkomitmen tinggi kepada perusahaan. Proses seleksi adalah pusat keberhasilan manajemen sumber daya manusia dan perusahaan, karena kegagalan dalam proses seleksi berarti kegagalan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pengertian diatas berarti,

“Seleksi adalah proses dimana suatu organisasi memilih dari pendaftar pelamar, orang yang terbaik yang sesuai dengan kriteria seleksi untuk posisi yang diinginkan, berdasarkan kondisi lingkungan yang ada”. (hamid Aljufri:2013)

“Seleksi adalah suatu proses pemilihan dari sekelompok pelamar kerja individu-individu yang benar-benar sesuai untuk suatu jabatan tertentu dan juga sesuai untuk perusahaan”. R.Wayne Mondy dan Robert M. Noe, (2005:162)

“Seleksi adalah kegiatan yang sistematis untuk menentukan dan memilih tenaga yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk mengisi lowongan jabatan”. (Suprpto, Hamid Aljufri: 2013)

Dapat diartikan bahwa seleksi adalah proses untuk memilih pegawai yang paling berkualitas dan paling sesuai dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh perusahaan, untuk mengisi jenis pekerjaan yang ada, atau yang akan diadakan oleh suatu perusahaan. Selain itu, seleksi dapat juga diartikan sebagai sarana atau alat untuk memilih individu yang memiliki kualifikasi tertentu untuk mengisi jabatan yang ada atau jabatan yang baru dibuka.

2. Pengertian Tenaga Kependidikan

Menurut UUSPN No. 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dimana tenaga kependidikan tersebut memenuhi syarat yang ditentukan oleh undang-undang yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, disertai tugas dalam suatu jabatan dan digaji pula menurut aturan yang berlaku.

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru atau dosen, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Jadi seleksi tenaga kependidikan adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Tujuan utama seleksi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan dengan personil yang memenuhi persyaratan yang ditentukan serta untuk membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai.

- a. Merangsang pegawai baru yang berkualitas
- b. Mempertahankan pegawai yang ada untuk Meningkatkan produktifitas pegawai

Sebagai tambahan, sistem-sistem ini memberikan penekanan pada hierarki organisasional dan pengambilan keputusan serta kendali tersentralisasi, yang mana inkonsisten dengan adanya peningkatan penekanan pada partisipasi karyawan dan peningkatan tanggung jawab. Sistem pembayaran berdasar keterampilan mendapatkan peningkatan popularitas baik di dalam perusahaan besar maupun kecil. Karyawan-karyawan dengan tingkat keterampilan yang lebih tinggi menerima bayaran yang lebih tinggi daripada mereka dengan tingkat keterampilan rendah. Sistem pembayaran berdasar keterampilan ini, yang disebut juga dengan pembayaran berdasarkan kompetensi, mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka, dengan demikian membuat mereka lebih bernialai untuk organisasi serta mudah mendapatkan pekerja jika mereka meningglkan pekerjaannya yang sekarang.

B. PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

Apakah perusahaan menggunakan pembayaran berdasarkan pekerjaan atau pembayaran berdasarkan keterampilan, manajer-manajer yang baik selalu berusaha untuk memelihara sebuah rasa keadilan.

Dilakukan manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara:

1. Produktivitas

Perbandingan yang baik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*). Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas *output* berupa jumlah tamatan dan kuantitas *input* berupa jumlah tenaga kerja dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya). Produktifitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, produktifitas ini digambarkan dari ketetapan menggunakan metode atau cara kerja

- k. Tunjangan kehormatan bagi dosen pegawai negeri sipil pusat yang memiliki jabatan professor atau guru besar.
2. Biaya Personalia Penyelenggaraan Dan Pengolahan Pendidikan Baik Formal Maupun Non Formal, Oleh Pemerintah Yang Terdiri Atas:
 - a. Gaji pokok bagi pegawai negeri sipil pusat.
 - b. Tunjangan yang melekat pada gaji bagi pegawai negeri sipil pusat.
 - c. Tunjangan struktural bagi pejabat struktural bagi pegawai negeri sipil pusat di luar guru dan dosen
 - d. Tunjangan fungsional bagi pegawai negeri sipil pusat di luar guru dan dosen

Untuk gaji guru dan dosen memiliki beberapa sistem tersendiri diantaranya:

- a. Sistem Gaji Tunggal
Diberikan kepada guru pemula dengan gelar sarjana dan kredit tambahan 60 jam kuliah atau setara dengan gelar master dengan kredit tambahan 30 jam kuliah.
- b. Sistem gaji prestasi
Diberikan kepada guru yang berprestasi
- c. Sistem gaji intensif
Diberikan sebagai kompensasi bagi bentuk prestasi tertentu
- d. Sistem gaji tambahan
Diberikan bagi guru yang menerima tugas tambahan
- e. Sistem gaji guru kelas
Para guru kelas akan menerima gaji rata-rata yang lebih tinggi dalam dititik operasional sekolah yang memiliki jumlah siswa lebih tinggi

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja, dikarenakan:

1. Salah satu alasan bagi seseorang untuk bekerja
 2. Salah satu factor meningkatkan kepuasan kerja
- Sekaligus untuk:

B. ALAT DAN PROSEDUR SELEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Untuk melaksanakan seleksi membutuhkan instrumen atau alat dalam proses seleksi diantaranya:

1. Formulir isian
2. Kelengkapan administrasi
3. Pengujian atau tes
4. Wawancara
5. Kesehatan fisik dan mental
6. Referensi

Ada dua bentuk informasi yang hendak dicapai dari proses seleksi, yakni informasi tentang diri pelamar dan informasi tentang sekolah dan tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia. Informasi tentang pelamar dibutuhkan oleh sekolah untuk menetapkan apakah pelamar bersangkutan memenuhi harapan sekolah. Sementara informasi tentang sekolah dibutuhkan agar pelamar dapat mengukur kompetensi dirinya.

Sebelum calon tenaga pendidik dan kependidikan diseleksi sesuai dengan metode yang akan digunakan, sebaiknya calon tenaga pendidik dan kependidikan diberikan formulir isian (lembar daftar pelamar) yang memuat pertanyaan untuk diisi. Pertanyaan yang diberikan kepada calon tenaga pendidik dan kependidikan harus jelas dan disusun sedemikian rupa sehingga mudah dijawab calon tenaga pendidik dan kependidikan. Tujuan pengisian formulir tersebut adalah untuk merekam hal-hal berikut:

1. Memberikan gambaran umum tentang pribadi pelamar.
2. Mendapatkan kesan watak dan karakter kepribadian pelamar.
3. Memperoleh kepastian apakah calon tenaga pendidik dan kependidikan memenuhi kriteria yang diminta dan mempunyai kecakapan.

4. Untuk menentukan calon tenaga pendidik dan kependidikan mana yang harus dicalonkan dan dipanggil untuk mengikuti seleksi tahap berikutnya.

Oleh karena itu pada garis besarnya, seleksi tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan ketegasan tentang kecakapan, kepribadian, kebiasaan, dan data lain, serta keterangan yang dianggap perlu untuk mendapatkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berdaya guna dan berhasil guna. Untuk menjamin keberhasilan tujuan yang diharapkan perlu menggunakan metode seleksi tertentu.

Dalam proses seleksi, pelamar harus melalui tiga tahapan proses, diantaranya:

1. Pra Seleksi, yang melibatkan kebijakan dan penetapan prosedur seleksi. Tugas utama pengujian dalam tahap pra seleksi adalah pengembangan kebijakan seleksi dan keputusan prosedur pra seleksi.
2. Seleksi, yang merupakan pengajuan seleksi dan implementasi aturan yang ditetapkan pada tahap pra seleksi. Dalam konteks ini ada dua aspek yang penting dicermati, yaitu penilaian data dan pelamar serta implikasi tanggung jawab dari keputusan seleksi.
3. Pasca Seleksi, tahap dimana terjadi penolakan dan penerimaan pelamar yang melibatkan daftar kemampuan pelamar, bagian personalia, pembuatan kontrak dan penempatan pegawai.

Di dalam seleksi pelamar harus memiliki beberapa persyaratan diantaranya: .

1. Seleksi Persyaratan Administrasi

Tahap pertama yang harus ditempuh bagian seleksi tenaga pendidik dan kependidikan adalah mengadakan pemeriksaan persyaratan administratif yang harus dipenuhi para pelamar untuk mengetahui lengkap tidaknya persyaratan tersebut. Seleksi administratif meliputi pengisian formulir yang disediakan sekolah, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika dipandang perlu.

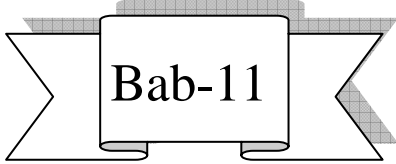
pekerja-pekerja berbakat. Selain itu, sistem kompensasi perusahaan mempunyai pengaruh pada kinerja strategis. Manajer-manajer sumber daya manusia mendesain sistem pembayaran dan manfaat untuk disesuaikan dengan strategi perusahaan dan menyediakan kesetaraan kompensasi.

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dikarenakan salah satu alasan orang untuk bekerja, sekaligus indikator meningkatkan kepuasan kerja. Dan bisa juga dibilang motivasi.

Sesuai undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional tentang pendanaan biaya personalia pegawai negeri sipil disektor pendidikan.

Langkah-langkah dalam menentukan gaji tenaga kependidikan meliputi:

1. Biaya Personalia Satuan Pendidikan, Baik Formal Maupun Non Formal Meliputi:
 - a. Gaji pokok bagi pegawai negeri sipil pusat.
 - b. Tunjangan yang melekat pada gaji bagi pegawai negeri sipil pusat.
 - c. Tunjangan structural bagi pejabat fungsional pegawai negeri pusat.
 - d. Tunjangan fungsional bagi pejabat fungsional pegawai negeri sipil pusat diluar guru dan dosen.
 - e. Tunjangan fungsional bagi guru dan dosen pegawai negeri sipil pusat.
 - f. Tunjangan profesi bagi guru dan dosen pegawai negeri sipil pusat.
 - g. Tunjangan profesi bagi guru pegawai negeri sipil daerah.
 - h. Tunjangan khusus bagi guru dan dosen pegawai negeri sipil pusat yng ditugaskan didaerah khusus oleh pemerintah.
 - i. Tunjangan khusus bagi guru pegawai negeri sipil daerah yang yang ditugaskan didaerah khusus oleh pemerintah.
 - j. Maslahat tambahan bagi guru dan dosen pegawai negeri sipil pusat dan



Bab-11

MANAJEMEN GAJI DAN PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

A. MANAJEMEN GAJI

Idealnya, strategi manajemen untuk organisasi seharusnya menjadi penentu yang penting dari fitur-fitur dan operasi-operasi dari sistem pembayaran. Sebagai contoh, manajer-manajer mungkin saja mempunyai tujuan memelihara atau meningkatkan profitabilitas atau pangsa pasar dengan merangsang kinerja karyawan. Oleh karena itu, mereka seharusnya mendesain dan menggunakan sebuah sistem pembayaran berdasarkan jasa dibandingkan dengan sistem yang berdasarkan pada kriteria lain seperti senioritas. Pendekatan yang paling umum pada kompensasi karyawan adalah pembayaran berdasar pekerjaan, yang berarti mengaitkan kompensasi pada tugas-tugas tertentu yang dilakukan oleh karyawan. Tetapi, sistem seperti ini mempunyai beberapa masalah. Dalam satu hal, pembayaran berdasarkan pekerjaan dapat gagal untuk memberi penghargaan pada jenis perilaku belajar yang dibutuhkan oleh organisasi untuk beradaptasi dan bertahan dalam lingkungan yang ada saat ini. Istilah kompensasi merujuk pada semua pembayaran moneter dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai pengganti uang untuk member penghargaan kepada karyawan. Struktur kompensasi sebuah organisasi meliputi upah dan gaji oleh perusahaan atau pusat kebugaran karyawan. Mengembangkan sebuah sistem kompensasi yang efektif adalah sebuah bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena hal ini akan membantu untuk menarik dana menyimpan

Kekurang lengkapan persyaratan administratif perlu dipertimbangkan dan bila perlu dikembalikan kepada yang bersangkutan agar dilengkapi, selanjutnya dimasukkan ke bagian seleksi pada batas waktu yang telah ditentukan. Formulir tersebut biasanya memuat keterangan dan data pribadi mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Mengenai pribadi, misalnya nama lengkap dan tempat tinggal.
2. Keterangan perorangan: umur, status perkawinan, tanggungan, jumlah saudara, tempat, dan alamat orang tua.
3. Keterangan fisik, tinggi badan, berat badan, kesehatan, dan ciri khusus lainnya.
4. Pendidikan: sekolah dasar, sekolah lanjutan tingkat pertama, sekolah lanjutan tingkat atas, diploma, sarjana, pascasarjana, dan sebagainya.
5. Pengalaman kerja: di mana pernah bertugas, berapa lama, bagian apa, mengapa berhenti, dan sebagainya.
6. Keterangan lain: hobi, prestasi lain, dan sebagainya.

Persyaratan sebagai lampiran biasanya bergantung pada permintaan sekolah bersangkutan yang harus dipenuhi para pelamar. Biasanya syarat yang harus dipenuhi para pelamar yang merupakan lampiran surat lamaran, antara laian:

1. Fotokopi ijazah serta sertifikat pelatihan/kursus yang telah dimiliki.
2. Daftar riwayat hidup.
3. Surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian;
4. Surat keterangan sehat dari dokter.
5. Kartu tanda bukti mencatatkan diri dari departemen/dinas tenaga pendidik dan kependidikan setempat.
6. Pas foto sesuai dengan permintaan.
7. Fotokopi kartu tanda penduduk.
8. Surat keterangan pengalaman kerja.

Persyaratan administratif yang menyangkut finansial, jumlahnya bergantung pada ketentuan sekolah. Namun, sebaiknya hal ini tidak dilakukan sekolah dengan pertimbangan dan

kebijakan mengingat kondisi para pencari kerja. Biaya seleksi yang sewajarnya apabila menjadi tanggung jawab penuh sekolah yang menyelenggarakan seleksi tenaga pendidik dan kependidikan.

2. Seleksi Pengetahuan Umum

Seleksi pengetahuan umum biasanya dilakukan secara tertulis mengingat yang diberikan cukup banyak dan memerlukan pemikiran yang tak sembarangan. Pengetahuan umum meliputi:

1. Pengetahuan umum yang berhubungan dengan ruang lingkup sekolah, menurut pandangan praktis maupun teoritis.
2. Pengetahuan umum yang berhubungan dengan system ketatanegaraan Indonesia termasuk kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai sekolah yang relevan dengan usahanya.

Pelaksanaan seleksi pengetahuan umum dapat berupa soal-soal objektif, dalam lembaran seleksi telah tersedia jawaban-jawaban, calon tenaga pendidik dan kependidikan tinggal memilih jawaban yang dianggap tepat. Selain itu, dapat pula berupa soal-soal yang bersifat essay yang memerlukan jawaban bebas dari calon tenaga pendidik dan kependidikan berupa uraian singkat tetapi jelas.

3. Seleksi Psikologi

Seleksi ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri serta kesanggupan calon tenaga pendidik dan kependidikan terhadap kemungkinan dalam memangku tenaga pendidik dan kependidikan yang akan diberikan kepadanya. Secara garis besarnya, seleksi psikologi dapat digolongkan menjadi 5 (lima) macam, diantaranya:

1. Tes Hasil Kerja (Achievement Test) Tes ini dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja para pelamar. Tes demikian menunjukkan apa yang dapat dikerjakan sekarang. Kadang-kadang tes ini juga disebut *proficiency test*, yaitu tes kepandaian atau tes kecakapan/keahlian. Tujuan tes ini adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan bertugas yang dimiliki para pelamar, serta prediksi terhadap kecakapan mengerjakan suatu jenis tenaga pendidik dan

- f. Tunjangan Pengelola Arsip Statis bagi PNS di lingkungan Arsip Nasional RI
- g. Dan tunjangan lain yang sejenis dengan tunjangan kompensasi/bahaya yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.

perbaiki hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan, juga bertujuan untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam rangka memelihara kontinuitas proses belajar peserta didik.

C. JENIS-JENIS TUNJANGAN DAN PENINGKATAN KESEJAHTRAAN TENAGA PENDIDIKAN

Pegawai Negeri Sipil di seluruh Indonesia ada jutaan banyaknya. Namun, dari sekian banyak, hanya sedikit yang tahu berapa besar tunjangan yang diterima (di luar gaji pokok yang hampir setiap tahun naik sekitar 10%). Jenis-jenis tunjangan yang diterima oleh seorang PNS ada bermacam-macam, tergantung jabatan yang dipegang, baik jabatan struktural, maupun jabatan fungsional. Selain jabatan, ada tunjangan lain-lain yang tidak terkait dengan jabatan, yakni:

1. Tunjangan Keluarga
2. Tunjangan Pangan
3. Tunjangan Lain yang tidak Diterima Langsung.
4. Tunjangan Umum
5. Tunjangan Risiko
6. Tunjangan kompensasi kerja juga memiliki jenis-jenis antara lain:
 - a. Tunjangan Bahaya Radiasi bagi PNS di lingkungan BPTN
 - b. Tunjangan Bahaya Radiasi bagi Pekerja Radiasi
 - c. Tunjangan Resiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan dalam Penyelenggaraan Permasyarakatan
 - d. Tunjangan Pengamanan Persandian
 - e. Tunjangan Resiko Bahaya Keselamatan dan Kesehatan dalam Penyelenggaraan Pencarian dan Pertolongan bagi Pegawai Negeri di Lingkungan Badan SAR Nasional

kependidikan setelah diberikan induksi, orientasi, pendidikan, dan pelatihan.

2. Tes Bakat/Pembawaan (Aptitude Test) Tes bakat/pembawaan adalah tes untuk mengukur bakat atau kemampuan yang mungkin telah dikembangkan atau masih terpendam, dan tidak digunakan. Tujuan penyelenggaraan tes ini adalah untuk memprediksi kecakapan belajar para pelamar di kemudian hari, bukan kecakapannya untuk mengerjakan tugas tenaga pendidik dan kependidikan yang sekarang.
3. Tes Kecerdasan (Intelligence Test) Kualitas kecerdasan seseorang sering dinyatakan dengan intelligence quotient (IQ). Tes kecerdasan adalah tes yang digunakan baik dalam seleksi maupun untuk peningkatan (upgrading). Pengukuran kecerdasan sering dilakukan pertama-tama dalam program pengujian, karena pengukuran ini memberikan suatu bentuk pengukuran yang pokok atau yang utama. Tes kecerdasan adalah tes untuk mengukur kemampuan berpikir.
4. Tes Minat (Interest Test) Tes minat adalah tes untuk mengetahui luasnya minat para pelamar. Tes minat merupakan segala jenis tes psikologi yang bermaksud untuk menentukan aktivitas mana yang paling menarik perhatian seorang calon tenaga pendidik dan kependidikan.
5. Tes Kepribadian (Personality Test) Kepribadian menunjukkan individu secara keseluruhan, cara berpikir, merasakan, bertindak, cara bergaul dengan oranglain, cara penyesuaian diri dengan lingkungannya. Semuanya merupakan sifat penting yang membedakan masing-masing individu dengan orang lain. Tes kepribadian ini adalah suatu tes untuk mengukur atau menilai sifat kepribadian yang dimiliki para pelamar sebelumnya. Untuk itu dapat diidentifikasi melalui pengamatan atas hasil jawaban terhadap hal-hal sebagai berikut:

- a. Sejauh mana prinsip dasar yang telah dikuasainya tentang profesi dan kualifikasi yang dimilikinya.
- b. Bagaimana tinjauan saat ini dan saat mendatang oleh calon tenaga pendidik dan kependidikan dalam bidangprofesi/kualifikasinya tersebut.
- c. Kemampuan tersebut baik dalam hubungannya denganmasalah makro umum, khusus, maupun kejuruan.
- d. *Personality Attitude Personality* adalah sifat dan sikap kejiwaan yang member ciri dan garis kehidupan calon tenaga pendidik dan kependidikan. Ciri-ciri kehidupan sulit diungkapkan dalam kesempatan wawancara sesaat. Namun demikian, hal itu penting untuk sekedar memberikan gambaran umum yang cukup relevan,dengan sasaran sebagai berikut:
 - 1) Motivasi yang dapat diidentifikasi melalui: Intensitas kemauan terhadap kebutuhan dan Tingkat emosional terhadap kebutuhan.
 - 2) Kejujuran yang dapat ditunjukkan dengan keterusterangan,baik atas kelebihan dan kekurangannya.
 - 3) Kematangan yang ditunjukkan dengan sikap tenang, mantap,tidak gusar, sistematis, dan terarah, serta memiliki tingkat emosionalitas yang tampak terkendali, bagai orang yang telah berpengalaman, dan sebagainya.
 - 4) Kerja sama yang dapat ditunjukkan dengan ucapan dan sikap loyal, saling mengerti dan menghormati, tidak egois, dan tidak membangkang.
 - 5) Kepemimpinan menunjukkan sikap terhadap cara mengadakan perumusan/penyusunan keputusan yang cepat dan logis, dapat melokalisasi/mengsekolah permasalahan dan uraian, menggunakan cara pendekatan yang efektif dan efisien.

3. Mutu Pendidikan Nasional

Mutu pendidikan nasional yang tercermin dalam kompetensi lulusan satuan-satuan pendidikan dipengaruhi oleh berbagai komponen seperti proses, isi, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan, yang dapat digambarkan dalam konstelasi mutu pendidikan sebagai berikut. Mutu pendidikan dicerminkan oleh kompetensi lulusan yang dipengaruhi oleh kualitas proses dan isi pendidikan. Pencapaian kompetensi lulusan yang memenuhi standar harus didukung oleh isi dan proses pendidikan yang juga memenuhi standar. Perwujudan proses pendidikan yang berkualitas dipengaruhi oleh kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana, kualitas pengelolaan, ketersediaan dana, dan sistem penilaian yang valid, obyektif dan tegas. Oleh karena itu perwujudan pendidikan nasional yang bermutu harus didukung oleh isi dan proses pendidikan yang memenuhi standar, pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi agar berkinerja optimal, serta sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan yang memenuhi standar.

Kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya guru atau dosen, selain ditentukan oleh kualifikasi akademik dan kompetensi juga ditentukan oleh kesejahteraan, karena kesejahteraan yang memadai akan memberi motivasi kepada guru atau dosen agar melakukan tugas profesionalnya secara sungguh-sungguh. Kesungguhan seorang guru atau dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya akan sangat menentukan perwujudan pendidikan nasional yang bermutu, karena selain berfungsi sebagai pengelola kegiatan pembelajaran, guru atau dosen juga berfungsi sebagai pembimbing kegiatan belajar peserta didik dan sekaligus sebagai teladan bagi peserta didiknya, baik di kelas maupun di lingkungan sekolah. Selain ditentukan oleh kinerja guru atau dosen, upaya peningkatan mutu pendidikan nasional juga akan sangat ditentukan oleh pelaksanaan penilaian yang valid, obyektif dan tegas, baik penilaian oleh guru atau dosen dan satuan pendidikan maupun penilaian oleh pemerintah. Khusus penilaian oleh guru atau dosen dan satuan pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan, karena selain bertujuan untuk memantau proses, kemajuan, dan

9. Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan social
10. Penghargaan yang relevan dengan pendidikan.

Guru atau dosen dalam jabatan yang lulus penilaian portofolio akan mendapat sertifikat pendidik, sedangkan yang tidak lulus penilaian portofolio dapat: (a) melakukan kegiatan-kegiatan untuk melengkapi dokumen agar mencapai nilai lulus dan (b) mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi guru atau dosen yang diakhiri dengan ujian, sesuai persyaratan yang ditentukan oleh perguruan atau dosenan tinggi penyelenggara sertifikasi. Sertifikasi melalui uji kompetensi sesungguhnya dapat juga dilakukan melalui tes tertulis untuk menilai penguasaan atas standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran sesuai bidang tugas masing-masing guru atau dosen, dan menilai penguasaan atas kompetensi pedagogik secara teoretik. Penilaian kompetensi pedagogik dalam praktek dilakukan melalui observasi kelas oleh assesor dari perguruan atau dosenan tinggi penyelenggara sertifikasi, sedang penilaian kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial dapat dilakukan melalui portofolio, penilaian atasan dan teman sejawat yang berlangsung secara berkesinambungan dalam pelaksanaan tugas profesional sehari-hari, baik di kelas dan di lingkungan sekolah maupun dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.

Bagi guru atau dosen dalam jabatan yang belum memenuhi standar kualifikasi akademik masih harus mengikuti program peningkatan kualifikasi agar memenuhi kualifikasi akademik yang disyaratkan sebelum mengikuti sertifikasi, baik melalui penilaian portofolio maupun uji kompetensi seperti telah dijelaskan di atas untuk memperoleh sertifikat profesi guru atau dosen. Bagi guru atau dosen dalam jabatan yang lulus sertifikasi berhak menerima tunjangan profesi pendidik sebesar satu kali gaji pokok yang dibayarkan melalui Dana Alokasi Umum terhitung mulai bulan Januari tahun berikutnya setelah memperoleh sertifikat pendidik. Khusus bagi guru atau dosen yang terdaftar sebagai calon peserta sertifikasi pada tahun 2006 dan telah memiliki sertifikat pendidik dan nomor registrasi guru atau dosen dari Departemen Pendidikan Nasional sebelum Oktober 2007 memperoleh tunjangan profesi pendidik terhitung mulai 1 Oktober 2007.

- e. *Specific values* penilaian terhadap unsur-unsur tersebut, kiranya dalam proses wawancara dapat pula diungkapkan dengan segala sesuatu yang menyangkut diri pihak calon tenaga pendidik dan kependidikan, antara lain:
 - 1) Latar belakang pribadi, keluarga, dan sosialnya
 - 2) Konsekuensi administratif pengangkatan sebagai karyawan
 - 3) Spesifikasi lainnya yang ikut berpengaruh atas keberhasilan wawancara.
 - 4) Hal-hal luar biasa (characteristic) seperti tenaga pendidik dan kependidikan penting (besar) yang pernah dilakukannya, atau hasil luar biasa yang pernah dicapai.

4. Seleksi Referensi

Sebagai proses terakhir dalam seleksi tenaga pendidik dan kependidikan adalah meminta referensi dari tenaga pendidik dan kependidikan. Kegiatan ini dimaksudkan agar calon tenaga pendidik dan kependidikan menunjuk beberapa orang, baik tenaga pendidik dan kependidikan sekolah maupun orang di luar sekolah yang dapat memberikan keterangan tentang diri pelamar, baik tentang pribadi, pengalaman, kecakapan, ketrampilan, hal-hal khusus yang dimiliki, dan sebagainya. Keterangan tersebut bisa secara lisan maupun tertulis, tetapi kebanyakan bagian seleksi tenaga pendidik dan kependidikan lebih menekankan referensi tertulis. Referensi semacam ini dapat pula diperoleh dari badan usaha atau sekolah atau instansi tempat calon tenaga pendidik dan kependidikan sebelumnya sudah bertugas, penggunaan referensi untuk keperluan tenaga pendidik dan kependidikan yang lulus seleksi. Di dalam seleksi referensi yang terakhir memiliki langkah-langkah diantaranya:

1. Langkah-langkah atau prosedur seleksi
 - a. Penerimaan pendahuluan
Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke bagian personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

- b. Pemeriksaan berkas lamaran
Tim penyeleksi menyeleksi surat-surat lamaran yang telah diterima sesuai dengan syarat yang sudah ditetapkan. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur. Bagi pelamar yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk datang menghadap manajer personalia untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dari informasi ini dapat diperoleh data yang nyata sehingga memudahkan penyeleksi untuk mendapatkan calon yang sesuai untuk menduduki suatu jabatan.
- c. Tes pekerjaan
Tes ini berguna untuk mendapatkan informasi data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan diterima.
- d. Wawancara seleksi
Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan si pelamar dan juga untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan si pelamar agar dapat memutuskan si pelamar dapat diterima atau tidak.
- e. Pemeriksaan dan latar belakang dan referensi
Maksudnya adalah untuk memperoleh informasi tentang perilaku pelamar pada masa lalu dan untuk memeriksa kebenaran yang diberikan pada formulir lamaran.
- f. Tes kesehatan
Memeriksa kesehatan fisik si pelamar yang biasanya dilakukan oleh dokter perusahaan bertujuan untuk melindungi perusahaan dari masuknya penyakit menular, mendapatkan pelamar yang memenuhi persyaratan kesehatan untuk pekerjaan tertentu dan juga menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dengan asuransi jiwa.

sebanyak 20.000 orang guru atau dosen dan Tahun 2007 sebanyak 176.000 orang guru atau dosen, yang sertifikasinya hingga saat ini belum dilaksanakan, dan baru akan dilaksanakan tahun 2007 ini, sehingga jumlah guru atau dosen yang akan disertifikasi Tahun 2007 sebanyak 196.000 orang guru atau dosen. Sesuai ketentuan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru atau dosen dan Dosen pasal 11 ayat (2) Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah dan ayat (3) Sertifikasi pendidik dilaksanakan secara obyektif, transparan, dan akuntabel.

Sertifikasi guru atau dosen dalam jabatan bagi guru atau dosen yang telah memenuhi standar kualifikasi akademik, yaitu pendidikan formal minimal Sarjana (S1) atau Diploma 4 (D-4) akan dilakukan melalui penilaian portofolio sebagai suatu bentuk uji kompetensi untuk menilai seberapa jauh guru atau dosen yang bersangkutan telah menguasai kompetensi minimal yang disyaratkan sesuai yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru atau dosen, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Penilaian portofolio dilakukan sesuai ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru atau dosen dalam Jabatan, yang merupakan pengakuan atas pengalaman profesional guru atau dosen dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang dideskripsikan diantaranya:

1. kualifikasi akademik
2. Pendidikan dan pelatihan
3. Pengalaman mengajar
4. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran
5. Penilaian dari atasan dan pengawas
6. Prestasi akademik
7. Karya pengembangan profesi
8. Keikutsertaan dalam forum ilmiah

kepada guru atau dosen yang telah memenuhi standar kualifikasi akademik dan benar-benar telah memiliki standar kompetensi atau kompetensi minimal yang disyaratkan, dan hal ini hanya akan terwujud apabila program sertifikasi dilakukan secara obyektif dan valid. Selain itu, sertifikasi juga harus berkeadilan, dalam arti prioritas kesempatan untuk mengikuti sertifikasi berdasarkan atas berbagai faktor yang merupakan indikator kualitas dan prestasi guru atau dosen di lapangan, seperti kesenioran (usia, kualifikasi akademik, pengalaman akademik, kepangkatan), prestasi kerja sehari-hari yang dinilai oleh atasan dan teman sejawat, dan kinerja profesional yang diperlihatkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Dengan demikian mudah dipahami bahwa program sertifikasi yang dilaksanakan secara obyektif, valid dan berkeadilan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru atau dosen dan selanjutnya akan berpengaruh positif terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional.

2. Pelaksanaan Sertifikasi Guru atau dosen

Sertifikasi guru atau dosen adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru atau dosen yang telah memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi dengan mengacu pada Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru atau dosen dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru atau dosen, dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru atau dosen dalam Jabatan.

Sertifikasi guru atau dosen akan dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan ketersediaan dana, baik dana untuk pelaksanaan sertifikasi maupun dana untuk tunjangan profesi pendidik bagi guru atau dosen yang nantinya lulus sertifikasi atau mendapat sertifikat profesi guru atau dosen. Sesuai informasi dari Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional jumlah guru atau dosen yang disertifikasi Tahun 2006

- g. Wawancara dengan atasan langsung
Atasan langsung merupakan orang yang bertanggung jawab atas mempekerjakan pekerja baru. Atasan langsung mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan karena mereka mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar yang akan dijalani secara tepat.
- h. Ulasan pekerjaan yang sebenarnya
Sebelum karyawan diterima bekerja akan diberitahukan jenis pekerjaan, peralatan yang digunakan, dan keadaan dari perusahaan untuk menghindari ketidakpuasan dari karyawan setelah karyawan tersebut diterima.
- i. Keputusan penerimaan
Ini adalah tahap akhir dari proses seleksi, di mana atasan langsung yang akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah menjalani serangkaian proses penyeleksian untuk menjadi karyawan.

2. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi

Proses seleksi sangat penting dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi diantaranya:

1. Keahlian
Merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:
 - 1) Technical skill, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksanaan.

- 2) Human skill, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
 - 3) Conceptual skill, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengalaman
- Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelegensi yang baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik. Faktor pengalaman saja tidak cukup untuk menentukan kemampuan seseorang pelamar dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.
3. Usia
- Perhatian dalam proses seleksi juga ditunjukkan pada masalah usia para pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seseorang pelamar. Mereka memiliki usia lanjut tenaga fiisknya relatif terbatas meskipun banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. Tetapi rasa tanggung jawabnya relatif kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekira usia 30 tahun.
4. Jenis kelamin
- Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-

bahwa undang-undang tersebut berintikan peningkatan kesejahteraan guru atau dosen yang ditandai oleh adanya tunjangan khusus, tunjangan fungsional dan tunjangan profesi pendidik. Namun harus disadari bahwa peningkatan kesejahteraan guru atau dosen yang diamanatkan oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru atau dosen dan Dosen bukan merupakan tujuan, tetapi lebih sebagai instrumen untuk meningkatkan kinerja guru atau dosen agar berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional. Peningkatan kesejahteraan bagi guru atau dosen yang telah memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi akan berfungsi meningkatkan kinerja, tetapi peningkatan kesejahteraan bagi guru atau dosen yang kualifikasi akademik dan kompetensinya belum memenuhi standar sulit diharapkan untuk berdampak terhadap peningkatan kinerja sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, khusus untuk tunjangan profesi pendidik hanya akan diterima oleh guru atau dosen profesional yang ditandai dengan kepemilikan sertifikat profesi guru atau dosen melalui program sertifikasi. Melalui program sertifikasi guru atau dosen, akan terbentuk guru atau dosen profesional, yaitu guru atau dosen yang minimal telah memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi dan kepada mereka akan diberi tunjangan profesi pendidik yang besarnya sama dengan satu kali gaji pokok, dan selanjutnya diharapkan bahwa mereka akan berkinerja optimal dan pada gilirannya akan mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Sebaliknya kesejahteraan yang diberikan kepada guru atau dosen yang belum memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi, sulit untuk mewujudkan kinerja yang optimal dan selanjutnya juga tidak akan berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu pemberian tunjangan profesi pendidik sebagai salah satu komponen kesejahteraan kepada semua guru atau dosen tanpa sertifikasi tidak akan berdampak terhadap peningkatan kinerja guru atau dosen dan dengan sendirinya juga tidak akan berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional.

Dari uraian tersebut jelas bahwa sertifikasi akan berdampak terhadap peningkatan kinerja guru atau dosen dan selanjutnya berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional apabila sertifikasi dapat dilakukan secara obyektif dan valid. Artinya sertifikat profesi guru atau dosen hanya diberikan

kesejahteraan lain, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 ayat (1). Untuk memenuhi amanat undang-undang tersebut Departemen Pendidikan Nasional, dalam hal ini Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melalui program Peningkatan Penghargaan dan Perlindungan Profesi Pendidik meluncurkan salah satu program yaitu pemberian tunjangan maslahat tambahan bagi guru atau dosen.

Sasaran tunjangan maslahat tambahan bagi guru atau dosen pada anggaran tahun 2007 yang diprogramkan adalah:

1. Penghargaan bagi guru atau dosen menjelang akhir masa bakti (masa persiapan pensiun): Guru atau dosen yang memenuhi syarat sesuai dengan kriteria baik guru atau dosen PNS maupun non-PNS yang berusia 59 tahun.
2. Pemberian bantuan pendidikan bagi putra/putri guru atau dosen berprestasi, berdedikasi, dan guru atau dosen teladan: Putra/putri guru atau dosen berprestasi, berdedikasi, guru atau dosen teladan, guru atau dosen pemenang Lomba Keberhasilan Guru atau dosen dalam Pembelajaran Tingkat Nasional, atau guru atau dosen yang menerima penghargaan lain yang setara di tingkat nasional atau propinsi yang memenuhi kriteria sebagaimana tersebut di atas dengan ketentuan satu orang guru atau dosen hanya berhak mengusulkan satu orang anaknya (yang masih bersekolah pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi) untuk menerima bantuan pendidikan.

2. Program Kesejahteraan Pendidikan

1. Sertifikasi Profesi Guru atau dosen dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Jika kita mencermati Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru atau dosen dan Dosen, jelas

jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

5. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

6. Kondisi fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

7. Tampang

Dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.

8. Bakat

Bakat atau aptitude seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologi. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

9. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan 'emosi' seseorang. Menurut Drs. Manullang, temperamen

adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokimia. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

10. Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor 'endogen', sedangkan karakter adalah faktor 'exogen'. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

3. Cara Mengadakan Seleksi

Ada beberapa cara seleksi dalam mengadakan pemilihan tersebut diantaranya:

a. Seleksi ilmiah

Adalah cara seleksi yang berdasarkan pada data yang diperoleh dari *job specification* sehingga dengan demikian persyaratan-persyaratan yang ditentukan harus dapat dipenuhi oleh calon pegawai, agar benar-benar sesuai dengan keinginan organisasi. Data bersifat non ilmiah yang masih dipertimbangkan dalam proses seleksi ilmiah, yaitu:

- 1) Surat lamaran,
- 2) Ijazah sekolah dan daftar nilai,
- 3) Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman,
- 4) Wawancara langsung, dan
- 5) Referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.

b. Seleksi non ilmiah

Cara kedua ini, pada umumnya banyak digunakan di negara-negara berkembang, seperti di negara kita sendiri. Cara non ilmiah ini, di samping didasarkan

4. Untuk katagori sekolah yang berlokasi di daerah perbatasan daratan dengan negara lain adalah sekolah berlokasi di desa yang berbatasan langsung dengan negara lain.
5. Untuk katagori sekolah yang berlokasi di daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial dan daerah dalam keadaan darurat yang ditetapkan oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah yang mengakibatkan Guru atau dosen menderita cacat fisik permanen yang diakibatkan bencana alam, sosial atau keadaan darurat tersebut, dibuktikan dengan surat keterangan dari Rumah Sakit dan yang bersangkutan masih melaksanakan tugas sebagai guru atau dosen, persyaratan guru atau dosen yang berhak sebagai penerima tunjangan khusus, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. Telah bertugas di sekolah daerah khusus tersebut minimal 1 (satu) tahun
 - b. Memiliki jumlah jam mengajar per minggu minimal 24 jam pelajaran bagi guru atau dosen kelas/guru atau dosen mata pelajaran, 6 jam pelajaran bagi Kepala Sekolah
 - c. Tidak menerima tunjangan sejenis dari lembaga atau instansi lainnya

4. Tunjangan Maslahat Tambahan

Program tunjangan maslahat tambahan merupakan pelaksanaan dari salah satu komponen penghasilan yang dimaksud adalah maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru atau dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi (pasal 15 ayat 1). Maslahat tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi guru atau dosen, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri guru atau dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk

daerah khusus yang dimaksud adalah daerah yang terpencil atau terbelakang; daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil; daerah perbatasan dengan negara lain; daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial, atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain.

Program tunjangan khusus diberikan kepada guru atau dosen PNS dan Non PNS binaan Depdiknas baik sekolah negeri maupun swasta yang bertugas di daerah khusus dengan penugasan dari pemerintah. Dalam proses penjangkauan memerlukan ketelitian para pengelola untuk memenuhi kriteria guru atau dosen penerima tunjangan khusus, serta kesetaraan guru atau dosen Non PNS pada tingkat golongan, masa kerja dan kualifikasi dengan guru atau dosen PNS.

Guru atau dosen penerima tunjangan khusus adalah para guru atau dosen binaan Depdiknas yang memenuhi kriteria sebagai berikut diantaranya:

1. Adalah guru atau dosen yang bertugas pada lokasi sekolah yang termasuk “daerah khusus” (UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 17), adalah sekolah berlokasi di daerah yang memenuhi salah satu kriteria yang tersebut di bawah ini
2. Untuk katagori sekolah yang berlokasi di daerah yang terpencil atau terbelakang, adalah sekolah yang berlokasi di satu daerah atau pulau atau pesisir yang umumnya secara geografis relatif sulit dijangkau karena letaknya yang jauh di pedalaman, perbukitan atau pegunungan atau kepulauan atau pesisir yang sulit dijangkau oleh jaringan baik transportasi maupun media komunikasi.
3. Untuk katagori sekolah yang berlokasi di daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil adalah sekolah berada di lingkungan masyarakat yang penduduknya merupakan anggota masyarakat adat tertentu yang sulit dijangkau oleh jaringan baik transportasi maupun media komunikasi dan telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah.

pada kelima data di atas sering ditambah dengan faktor-faktor lain, seperti:

- 1) Bentuk tulisan dalam lamaran,
- 2) Cara berbicara dalam wawancara, dan
- 3) Tampang atau penampilan.

Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan dalam Seleksi

1. Penawaran tenaga kerja

Semakin banyak yang seleksi semakin baik bagi organisasi dipilih yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.

2. Etika

Perekrut adalah pemegang teguh norma, disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter, serta objektivitas berdasarkan kriteria yang rasional.

3. Internal organisasi

Besar kecilnya anggaran, menentukan jumlah yang harus direkrut.

4. Kesamaan Kesempatan

Ada yang diskriminatif, kadang karena warna kulit, daerah asal, latar belakang sosial. Dengan kata lain ada pokok minoritas dengan keterbatasan-keterbatasan.

C. METODE DAN TAHAPAN SELEKSI TENAGA KEPENDIDIKAN

Untuk memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan yang tepat, diperlukan metode seleksi tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif. Namun kenyataannya, untuk dapat menentukan dan memilih tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan yang diharapkan sekolah, sebenarnya tidak dapat digantungkan pada metode seleksi tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif semata-mata, tetapi juga banyak dipengaruhi faktor lain, misalnya analisis tenaga pendidik dan kependidikan. Suatu metode tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif merupakan hal penting untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang paling sesuai dengan harapan sekolah.

Sebaliknya, apabila dalam analisis tenaga pendidik dan kependidikan tidak dapat ditetapkan syarat ketenagakerjaannya secara tepat, sekolah tidak akan memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan yang tepat, karena seleksi tenaga pendidik dan kependidikan diadakan berdasarkan analisis tenaga pendidik dan kependidikan. Semakin banyak pencari kerja yang mengajukan lamaran kepada sekolah, makin besar kesempatan untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang tepat. Sebaliknya, makin sedikit pencari kerja yang mengajukan lamaran kepada sekolah, makin kecil kesempatan untuk menentukan dan memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang benar-benar memenuhi kualifikasi sebagaimana yang diharapkan. Sudah menjadi kesadaran sebagian besar pimpinan di Indonesia, baik pimpinan puncak maupun pimpinan tenaga pendidik dan kependidikan bahwa seleksi tenaga pendidik dan kependidikan mutlak diperlukan. Bukan saja demi terwujudnya keuntungan sekolah dalam waktu dekat, tetapi lebih banyak ditujukan untuk menjamin kelangsungan sekolah.

Masa depan sekolah sangat bergantung pada tenaga pendidik dan kependidikan yang diseleksi saat ini. Seleksi yang efektif akan menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi kualifikasi sebagaimana yang menjadi harapan sekolah. Sebaliknya seleksi tenaga pendidik dan kependidikan yang sembarangan, hanya akan menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang pas-pasan. Seleksi sebagai sebuah proses yang sangat terkait dengan esensi sebuah sekolah, SDM merupakan kegiatan pengumpulan informasi guna kepentingan evaluasi dan pembuatan keputusan menyangkut siapa yang akan diterima sebagai karyawan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku. Seleksi yang dilakukan secara efektif secara umum akan sangat membantu sekolah untuk menghemat dana yang dimilikinya, karena:

1. Dicapai hasil sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi sesuai standar sekolah.
2. Mampu memperoleh tenaga pendidik dan kependidikan para pelamar sebagai karyawan yang

- a. Memenuhi persyaratan akademik sebagai guru atau dosen sesuai Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru atau dosen dan Dosen
- b. Memiliki satu atau lebih sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi guru atau dosen oleh Depdiknas
- c. Melaksanakan tugas sebagai guru atau dosen tetap yang diangkat oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, atau satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dan bertugas sebagai guru atau dosen tetap pada satuan pendidikan dengan beban kerja minimal 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan maksimal 40 (empat puluh) jam tatap muka per minggu pada satu atau lebih satuan pendidikan yang memiliki izin pendirian dari Pemerintah atau Pemerintah Daerah
- d. Tidak terikat sebagai tenaga tetap pada instansi selain yang dimaksud pada huruf c
- e. Mengajar sebagai guru atau dosen mata pelajaran dan/atau guru atau dosen kelas pada satuan pendidikan yang sesuai dengan peruntukan sertifikat pendidik yang dimilikinya
- f. Terdaftar pada SIM PTK/SIM NUPTK pada Dinas Pendidikan Propinsi/Kabupaten/Kota maupun Ditjen PMPTK sebagai guru atau dosen tetap pada satu satuan pendidikan

3. Tunjangan Khusus

Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional dalam hal ini Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) telah merancang program Penyelenggaraan Tunjangan Khusus Tahun 2007 sebagai pelaksanaan amanat UU No. 14 Tahun 2005 pasal 18 ayat 1 yang menyatakan Pemerintah memberikan tunjangan khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru atau dosen yang bertugas di daerah khusus. Terkait dengan kriteria daerah

pelaksanaannya tunjangan fungsional dan subsidi tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud di atas dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah. Untuk memenuhi amanat undang-undang tersebut Departemen Pendidikan Nasional, dalam hal ini Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melalui program Dekonsentrasi meluncurkan salah satu program yaitu pemberian tunjangan fungsional bagi guru atau dosen.

2. Tunjangan Profesi

Program tunjangan profesi dibayarkan kepada guru atau dosen yang telah memiliki sertifikasi profesi atau sertifikasi pendidik setelah melalui uji kompetensi oleh lembaga yang berwenang. Besarnya tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok guru atau dosen pada tingkat pangkat/ golongan dan masa kerja guru atau dosen berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. UU No. 14 Tahun 2005 pasal 16 dijelaskan bahwa Pemerintah memberikan tunjangan profesi sebagaimana dimaksud kepada guru atau dosen (PNS dan Non PNS) yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan dan atau satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat. Tunjangan profesi diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok guru atau dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.

Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud di atas dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Tunjangan profesi diberikan kepada guru atau dosen yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- potensial yang diperolehnya secara adil, sah menurut hukum, dan tidak diskriminatif.
- 3. Mampu memenuhi jadwal kerja atau kegiatan yang telah ditetapkan.
- 4. Mampu menempatkan para pelamar sebagai karyawan diposisi yang diminatinya.
- 5. Mampu mendukung tugas seleksi dan penempatan berikutnya (misalnya promosi dan peralihan) secara lebih berguna.

D. TAHAPAN OPERASIONAL TENAGA KERJA KEPENDIDIKAN

Di dalam tenaga kerja pendidikan memiliki enam fungsi operasional diantaranya:

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja kependidikan merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini. Fungsi ini mulai Analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

Kegiatan rekrutment atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat memenuhi sejauh mana pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk

menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk merubah sumber daya manusia diarahkan untuk merubah sumber daya manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja, karena promosi merupakan pemindahan karyawan kejenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari suatu unit ke unit yang lain tanpa merubah kejenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai multi skill. Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

4. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa financial maupun non financial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistim kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Didalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

B. TUNJANGAN DAN PROGRAM KESEJAHTRAAN PENDIDIKAN

1. Tunjangan

Tunjangan adalah penopang dari pendapatan yang dimiliki oleh karyawan. Pemberian tunjangan (fungsional, profesi, khusus dan maslahat tambahan) bagi guru atau dosen melibatkan pemerintah dan pemerintah daerah, maupun lembaga/ atau organisasi yang relevan lainnya. Dengan demikian, diperlukan adanya hubungan yang sinergis antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah maupun lembaga atau organisasi yang relevan. Dalam kerangka ini, Dinas pendidikan propinsi, kabupaten atau kota, yayasan, dan pimpinan satuan pendidikan dilibatkan untuk menentukan para guru atau dosen yang memenuhi persyaratan untuk menerima tunjangan fungsional sesuai dengan kriteria. Adapun tunjangan guru atau dosen PNS terbagi menjadi empat bagian diantaranya:

1. Tunjangan Fungsional

Program tunjangan fungsional dibayarkan kepada guru atau dosen PNS dan Non PNS baik sekolah negeri maupun swasta. Berdasarkan data dari Setditjen PMPTK jumlah guru atau dosen nasional sebanyak 2.304.613 guru atau dosen yang tersebar di 33 propinsi. Pembayaran tunjangan fungsional besarnya berdasarkan golongan PNS guru atau dosen yaitu golongan II, III dan IV dan untuk guru atau dosen Non PNS diberikan subsidi secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan negara.

UU No. 14 Tahun 2005 pasal 17 mengamanatkan Pemerintah dan atau Pemerintah Daerah memberikan tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud kepada guru atau dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah. Disamping itu juga memberikan subsidi tunjangan fungsional kepada guru atau dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Dalam

diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakan perasaan tidak suka itu, jadi motivasi itu dapat dirangsang oleh factor dari luar tetapi motivasi itu adalah tumbuh didalam diri seseorang. Dalam kegiatan belajar, maka motivasi dapat menimbulkan kegiatan belajar, yang menjamin kelangsungan dari kegiatan belajar, sehingga tujuan yang dikehendaki oleh subjek belajar itu dapat tercapai. Dikatakan “keseluruhan”, karena umumnya ada beberapa motif yang bersama-sama menggerakkan siswa unyuk belajar. Motivasi belajar adalah merupakan faktor psikis yang bersifat non intelektual. Peranannya yang khas adalah hal penumbuh gairah, merasa senang dan semangat untuk belajar. Siswa yang memiliki motivasi kuat, akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan belajar.

Motivasi belajar memegang peranan penting dalam memberikan gairah dan semangat dalam belajar, sehingga siswa yang mempunyai motivasi kuat dan memiliki energi, banyak untuk melakukan kegiatan belajar. Motivasi belajar tidak hanya memberikan kekuatan atau daya serap belajar tetapi juga memberi arah yang jelas. Motivasi juga bukan hanya berperan dalam belajar di sekolah, melainkan juga dalam bidang-bidang kehidupan yang lain. Seperti firman Allah pada surat Al-Baqarah ayat 218:

Artinya :

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.

Dalam penjelasan ayat di atas bahwa orang mukmin yang mempunyai harapan tidak akan duduk berpangku tangan, ia akan selalu berusaha, berjuang agar memperoleh hasil yang diharapkan atau mencapai tujuan. Jadi kesimpulannya kita harus optimis, semangat terus berjuang tidak kenal lelah dan tidak kenal putus asa.

Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebnading dengan hasil kerjanya. Aspek non ekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja.

Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

6. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumberdaya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer sumber daya manusia karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian pemisahan adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pension, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

Pemberhentian yang mengakibatkan seseorang pegawai kehilangan statusnya sebagai pegawai negeri sipil, dapat terjadi karena:

- a. Penyederhanaan organisasi
- b. Atas permintaan sendiri
- c. Batas usia pensiun
- d. Melakukan pelanggaran atau tindak pidana, penyelewengan.
- e. Tidak cakap jasmani dan rohani
- f. Meninggalkan tugas
- g. Meninggal dunia atau hilang

Bab-6

PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

A. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian mengenai kinerja.

“kinerja adalah kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya melaksanakan suatu pekerjaan”. (Fielmen, 1999)

”Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.” (Hadari Nawawi:2012)

”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (Mangkunegara, Anwar Prabu)

Kinerja adalah gerakan yang dilakukan secara terencana dari input, proses dan output yang di hasilkan melalui proses kerja dari waktu ke waktu.” (Hamid Aljufri: 2013)

“Motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. (Suprpto:2012)

Kemudian dari pengertian motivasi di atas, dikemukakan elemen penting yang terkandung pada pengertian tersebut sebagai berikut:

1. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem "neurophysiological" yang ada pada organisme manusia. Karena menyangkut perubahan energi manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
2. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi munculnya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Berdasarkan ketiga elemen diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadinya sesuatu perubahan yang ada pada diri seseorang, sehingga akan berdampak pada persoalan gejala kejiwaan, perasaan dan juga emosi, untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini di dorong karena adanya tujuan yang ingin dicapai, termasuk didalamnya tujuan untuk melanjutkan pendidikan ketingkat yang lebih tinggi.

2. Motivasi Belajar

Motivasi belajar adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan, atau keadaan dan kesiapan dalam

raih tergantung kepada keterampilan yang dimilikinya, lebih berorientasi pada kemandirian yang ia miliki, bekerja keras, berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam setiap penampilannya dan lebih tertarik pada aktivitas-aktivitas yang mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan. Agar motivasi yang dimiliki itu lebih efektif, harus difokuskan pada tugas-tugas yang dianggap penting serta mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan.

Oleh sebab itu motivasi dapat dikatakan faktor pendorong yang akan mempengaruhi manusia untuk bertindak sesuai dengan keinginannya yang akan dituju. Faktor pendorong tersebut bisa datang dari dalam (*factor intrinsik*) maupun dari luar (*factor ekstrinsik*) diri manusia itu sendiri. Terkait dengan definisi motivasi Mitchell mengemukakan bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu.

Handoko mengemukakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

“Motivasi adalah sebagai proses yang membuat seseorang mengintensifkan arah dan keberlangsungan usaha untuk mencapai tujuan”. (Stephen P. Robins dan Timothy A. Judge:2007)

“Motivasi adalah keinginan berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dan dorongan. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar alasan seseorang melakukan sesuatu”. (Husaini Usman:2006)

“Kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu”. (Richard L. Daft:2006)

“Motivasi sebagai daya untuk melakukan sesuatu aktivitas dari seseorang yang akan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan”. (Hamid Aljufri:2013)

“Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu ketrampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal”. (Suprpto:2013)

Dari pendapat di atas, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Kinerja dapat juga dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya. Secara umum pengertian kinerja adalah ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses dan output.

Dalam kaitan dengan kelembagaan termasuk pendidikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah dilembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan (sekolah). Kriteria atau indikator kinerja sekolah diadaptasi dari komponen-komponen sekolah yang menjadi bahan penilaian berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah lebih bernuansa “dikotomis”, artinya lembaga tersebut apakah sekolah memenuhi standar minimal, yang akan dinyatakan “terakreditasi” atau tidak memenuhi syarat minimal, yang dinyatakan “tidak terakreditasi”. Sedangkan pada konsep penilaian kinerja yang lebih bernuansa pembinaan berkesinambungan, penilaian lebih menekankan pada identifikasi permasalahan sekolah melalui penilaian kinerja, dimana kelemahan-kelemahan yang ada disekolah diusahakan diatasi dengan berbagai kebijakan sekolah, baik pada tingkat kabupaten/kota, propinsi maupun tingkat Departemen CQ. Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama. Penilaian dilakukan melalui serangkaian kegiatan proses perbandingan kondisi sekolah dengan kriteria (standar) yang telah ditetapkan. Standar-standar tersebut sebagai berikut:

1. Standar input
2. Standar proses, dan
3. Standar output.

Meningkat standar-standar tersebut terdiri dari berbagai aspek dan sub aspek yang saling terkait satu sama lain untuk mencapai tujuan sekolah, maka standar tersebut harus disusun secara kronologis berdasarkan standar yang ada yang isinya dari waktu ke waktu dapat berubah sesuai dengan perkembangan dan tuntutan pendidikan masa depan.

Standar input mencakup:

1. Aspek tenaga kependidikan
2. Aspek kesiswaan,
3. Aspek sarana, dan
4. Pembiayaan

Standar proses mencakup:

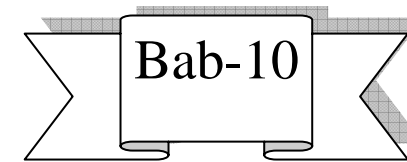
1. Aspek kurikulum dan bahan ajar
2. Aspek PBM
3. Aspek penilaian, dan
4. Aspek manajemen dan kepemimpinan.

Sedangkan aspek output mencakup:

1. Aspek prestasi belajar siswa
2. Aspek prestasi guru atau dosen dan kepala sekolah, dan
3. Aspek prestasi sekolah.

Untuk mendapatkan gambaran data yang lebih jelas dan konkrit, agar kondisi sekolah benar-benar tercerminkan secara komprehensif, melalui indikator yang terukur, diantaranya

1. Tenaga kependidikan terdiri dari, guru atau dosen, kepala sekolah, dan karyawan. Keberadaan guru atau dosen, kepala sekolah dan karyawan akan “dipotret” secara komprehensif dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Aspek kesiswaan terdiri dari : kondisi siswa dan prestasi siswa yang merupakan bahan baku sekolah dan sangat menentukan pembinaan prestasi siswa kedepan.
2. Sarana yang terdiri dari: keberadaan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang kepala sekolah, ruang keterampilan maupun kesenian, ruang administrasi, kamar kecil, lingkungan sekolah, dan fasilitas pendukung (media/alat peraga).



MOTIVASI, TUNJANGAN DAN PROGRAM KESEJAHTRAAN

A. HAKEKAT DAN PENGERTIAN MOTIVASI

1. Motivasi

Motivasi memegang peran yang cukup signifikan dalam membentuk perilaku manusia. Menurut Winardi bahwa istilah motivasi (motivation) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan. (*To Move*) berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak dari dalam diri subyek untuk melakukan suatu aktivitas tertentu dalam mencapai suatu tujuan. Berawal dari kata motif maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Di samping itu ada sebagian orang terdorong untuk melakukan pekerjaan karena faktor kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun yang tidak disadari, baik kebutuhan fisik maupun non fisik. Motivasi merupakan proses yang berawal pada kekurangan atau kebutuhan psikologi maupun psikologi, mobilisasi atau dorongan itu diarahkan pada suatu tujuan atau rangsangan. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada pemahaman dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan semangat. Bila kita tinjau dalam hidup, kita akan memberi tekanan banyak atau sebagian dari tujuan itu, misalnya hidup lebih tenang, lebih senang, lebih sehat dan tidak menunjukkan adanya gejala stres atau emosional. Tujuan-tujuan yang positif biasanya lebih dapat memotivasi seseorang dari pada tujuan-tujuan yang negatif. Orang yang berorientasi pada kemampuan yang dimilikinya (*mastery oriented people*), menyadari bahwa kesuksesan yang ia

9. Keinginan akan gambaran tentang pengadaan tenaga kerja yang positif.

Program pengembangan karir juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Dengan proses perencanaan karir pegawai- pegawai dibantu untuk menentukan tujuan- tujuan realistik dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk sasaran jabatan. Sebuah organisasi dengan tujuan fleksibilitas dan adaptabilitas akan lebih membutuhkan manajemen karir dibantu organisasi yang hanya berharap agar tetap stabil. Organisasi menciptakan aturan, prosedur, kebijakan, dan ragam lain dari peraturan untuk perencanaan dan pengembangan karir. Dalam latar belakang organisasi efektifitas karir (*carieer effectiveness*) dinilai tidak hanya individu namun juga oleh organisasi itu sendiri. Organisasi yang berorientasi pada karir tidak hanya menilai kinerja masa lalu. Sebagai gantinya penyelia dan pegawai dituntut untuk dapat memadukan kinerja masa lalu pegawai, pilihan karir, dan kebutuhan pengembangan untuk perencanaan karir formal.

4. Pengembangan Karir

Adalah suatu kegiatan yang harus dilakukan dalam bidang kepegawaian, yaitu cara-cara yang tepat yang dimaksudkan untuk mengusahakan selalu adanya pengembangan, kemajuan danpeningkatan karir setiap orang baik yang menyangkut pangkat, jabatan, pengetahuan, kecakapan maupun pengalaman melalui berbagai cara seperti:

- a. Pendidikan
- b. Ujian
- c. Penilaian kecakapan kerja

Jadi tidak semata-mata berdasarkan lamanya kerja. Cara yang demikian ini dikenal sebagai sistim kecakapan (*merit system*)

3. Pembiayaan terdiri dari: sumber pendanaan, pengguna dana, dan akuntabilitas penggunaan dana. Indikator-indikator yang ada pada aspek sarana maupun aspek pembiayaan cukup penting mengingat proses belajar mengajar tidak akan dapat optimal tanpa dukungan sarana yang lengkap dan pembiayaan yang cukup.
4. Kurikulum dan Bahan ajar terdiri dari : kurikulum, bahan ajar, dan buku siswa. Keberadaan tiga indikator ini cukup penting, karena tanpa kurikulum yang jelas, bahan ajar yang konperhensif dan buku penunjang untuk siswa yang mendukung kurikulum maka proses pembelajaran juga tidak akan dapat berjalan dengan efektif.Aspek PBM terdiri dari : kesiapan guru atau dosen, pengelolaan kelas, metodologi pengajaran dan penggunaan media pembelajaran. Sedangkan aspek penilaian terdiri dari : kesiapan guru atau dosen dan pelaksanaan penilaian. Kedua aspek tersebut (proses belajar mengajar dan penilaian) sangat penting dalam melihat keberhasilan program pengajaran.
5. Manajemen dan kepemimpinan terdiri dari: perencanaan, implemntasi program, pengawasan dan kepemimpinan. Tidak berbeda dengan aspek-aspek yang lain, aspek manajemen dan kepemimpinan juga tidak kalah penting dalam melihat kinerja sekolah, khususnya pada komponen proses.
6. Prestasi belajar siswa terdiri dari : akademik, non akademik dan kepribadian. Prestasi siswa menjadi tolok ukur utama dalam melihat keberhasilan pendidikan secara umum.Tolok ukur ini pada umumnya justru menjadi ukuran kemajuan sebuah lembaga pendidikan.

B. PENILAIAN KINERJA SEKOLAH

Penilaian kerja dilakukan dengan menggunakan instrumen yang komperhensif dan dikembangkan berdasarkan pada standar mutu yang ditetapkan, hasil penilaian diharapkan dapat

memetakan secara utuh dan komperhensif profil sekolah. Oleh karena itu fungsi dari sistem penilaian, yakni:

1. Dari sisi pengetahuan, yakni sebagai informasi bagi semua pihak tentang kelayakan dan kinerja sekolah dilihat dari berbagai unsur terkait, mengacu kepada standar yang ditetapkan beserta aspek-aspek sekaligus indikatornya.
2. Dari sisi akuntabilitas, yakni sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah kepada masyarakat, apakah layanan yang dilaksanakan dan diberikan oleh sekolah telah memenuhi harapan atau keinginan masyarakat.
3. Dari sisi pembinaan dan pengembangan, yakni sebagai dasar bagi sekolah, pemerintah, dan masyarakat dalam upaya peningkatan atau pengembangan mutu sekolah.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut, diantaranya:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

berbagai bentuk seperti lokakarya, seminar atau jenis pertemuan lainnya.

2. Informasi Karir

Informasi karir adalah informasi yang dibutuhkan seperti uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*), sehingga tenaga kependidikan dapat merumuskan rencana karir yang masuk akal bagi mereka melalui jalur karir yang ada di organisasi atau lembaga pendidikan yang paling tepat untuk ditempuh, jenis-jenis pekerjaan yang memiliki dasar keahlian yang sama, dan langkah-langkah untuk dapat menaikinya atau mendudukinya.

3. Bimbingan karir

Bimbingan karir adalah upaya untuk menentukan jalur karir yang paling tepat bagi seseorang, yang dilakukan melalui penyadaran akan minat dan kemampuan untuk memilih jalur karir yang paling tepat, yang dapat dilakukan melalui tes-tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karir yang paling efektif.

Selain itu, strategi perencanaan karir memungkinkan keterlibatan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan karirnya. Ada berbagai faktor yang menyebabkan organisasi mengadakan perencanaan karirnya, yaitu:

1. Keinginan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai dari dalam.
2. Kekurangan orang yang cakap yang dapat dipromosikan.
3. Keinginan untuk membantu perencanaan karir perseorangan.
4. Pernyataan minat pegawai yang besar.
5. Keinginan untuk meningkatkan produktivitas.
6. Tanggung jawab program tindakan yang menguatkan.
7. Perhatian terhadap pemindahan tenaga kerja.
8. Minat pribadi dari manajer-manajer unit.

yang dimulai dari guru atau dosen adalah guru atau dosen bidang studi – wakil kepala sekolah – kepala sekolah, dengan waktu yang diharuskan menduduki jabatan ini, persyaratan untuk kerja, dan persyaratan lainnya.

Disebabkan berbagai macam faktor seperti tingkat pendidikan dan kebijakan organisasi, tenaga kependidikan dapat memulai karirnya dari jabatan yang berbeda-beda. Seseorang mungkin dapat langsung menjadi kepala sekolah disebabkan kebijakan organisasi yang tidak semua orang bisa menjadi seperti itu.

Secara teori, beberapa sistem jalur karir sebagai berikut:

1. *Vertical system*, adalah jalur karir yang dapat dilalui dalam satu fungsi melalui hirarki.
2. *Trunk and branch system*, adalah jalur dimana seseorang untuk menaiki posisi yang lebih tinggi diharuskan melalui posisi pada fungsi lain.
3. *Planned job rotation system*, adalah jalur trunk and branch system yang dimana organisasi melakukan perencanaan yang teliti mengenai pengalihan seseorang dari satu jabatan sebelum menduduki jabatan tertentu.
4. *Diamond system*, adalah jalur karir yang lebih banyak posisi berubah menyamping dari pada naik keatas.

C. PERAN ORGANISASI DALAM PERENCANAAN KARIR

Keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir menjadi sebuah keharusan karena perencanaan karir merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia. Keterlibatan dapat dilakukan dalam bentuk khusus, yaitu:

1. Melakukan Pendidikan Karir

Pendidikan karir adalah upaya untuk merangsang, memotivasi, dan menyadarkan pegawai akan karir yang dapat dicapai dalam organisasi dan membantu mereka untuk merencanakannya. Pendidikan karir ini dapat dilakukan dengan

C. ELEMEN-ELEMEN DAN PROSES PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja diantaranya:

1. Performance Standart

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu diantaranya:

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi

kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

2. Kriteria Manajemen Kinerja (Criteria for Managerial Performance)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (functional utility), keabsahan (validity), empiris (empirical base), sensitivitas (sensitivity), pengembangan sistematis (systematic development), dan kelayakan hukum (legal appropriateness).

1. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
2. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
5. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
6. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah people-based criteria, product-based criteria, behaviour-based criteria. People-based criteria dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan

2. Dasar Karier

Setiap orang dapat memiliki aspirasi, latar belakang, dan pengalaman yang berbeda satu dengan yang lain.

Ada lima perbedaan motif dasar karier yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan kariernya, di mana mereka menyebutnya sebagai jangkar karier (career anchors) yaitu antara lain :

1. Kemampuan manajerial.
Tujuan karier bagi manajer adalah untuk meningkatkan kualitas dari diri sendiri, analitis, dan kemampuan emosional. Manajer menggunakan dasar ini untuk mengatur orang atau karyawan.
2. Kemampuan fungsional-teknis.
Dasar ini digunakan untuk para teknisi yang akan melanjutkan pengembangan dari bakat teknisnya. Orang-orang tersebut tidak mencari kedudukan dalam manajerial.
3. Keamanan.
Dasar ini digunakan untuk kesadaran keamanan individu untuk memantapkan kesadaran karier mereka. Mereka seringkali melihat ikatan mereka sendiri sebagai organisasi yang istimewa atau lokasi geografi.
4. Kreativitas.
Seseorang yang kreatif memiliki sedikit sikap seperti pengusaha. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang benar-benar milik mereka.
5. Otonomi dan kebebasan.
Dasar karier ini digunakan untuk orang yang memiliki hasrat kebebasan agar bebas dari aturan-aturan organisasi. Mereka menilai otonomi dan ingin menjadi bos dari mereka sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

3. Jalur Karir

Jalur karir merupakan urutan jabatan-jabatan yang dapat diduduki untuk mencapai tujuan karir seseorang, misalnya di sebuah sekolah, jalur karir untuk menjadi seorang kepala sekolah

tingkatan dalam hidupnya. Yang dilakukan individu dalam upaya pengembangan karirnya meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. *Entry stage*, merupakan tahap mulai memasuki organisasi, yaitu waktu seseorang baru memasuki suatu lembaga pendidikan sebagai tenaga kependidikan baru. Pada tahap ini tenaga kependidikan akan bertanya apakah keahliannya diterapkan disini, apakah pekerjaannya menyenangkan, apakah dia akan diterima oleh rekan kerja, apakah dia dapat berkembang dan mencapai tujuan karir sesuai dengan minat, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki.
2. *Mastery stage*, adalah tahap dimana seseorang karena pengalaman atau keahlian yang sudah didapat menginginkan jabatan baru yang biasanya lebih tinggi atau lebih menarik dan menantang.

Pada tahap ini dapat terjadi 2 kemungkinan kecenderungan diantaranya:

- a. *Achievement stage*: ditandai dengan keinginan seseorang atau dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi.
- b. *Mid-career stage*: ditandai dengan keinginan untuk penilaian kembali karirnya dan motivasi kerja juga sudah menurun.

Ada 3 kemungkinan alasan dari kecenderungan diatas, yaitu:

- 1) Kesempatan karir yang lebih sempit
 - 2) Perubahan pandangan terhadap karir
 - 3) Ketidakpastian mengenai karir
3. *Passage stage*, dahulu tahap ini dikatakan masa-masa pegawai untuk mempersiapkan pensiun, namun masa sekarang akibat faktor-faktor terjadinya lebih banyak oleh pemutusan hubungan kerja, baik sebagai akibat dari situasi ekonomi maupun karena pemecatan, dan banyak faktor yang mempengaruhi karir seperti tersedianya pekerjaan di luar organisasi dan kesempatan pendidikan yang didapat.

penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan. Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik daripada people -based criteria. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai. Behaviour-based criteria mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

3. Pengukuran Kinerja (Performance Measures)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (rating) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain. Sistem pengukuran kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja diantaranya:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Kemampuan mengemukakan pendapat
5. Pengambilan keputusan
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja.

Di dalam sistem pengukuran kinerja memiliki beberapa kriteria diantaranya sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna:
 - h. Terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi

- i. Terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut. (Cascio:2003),

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu:

1. Pesifikasi tugas yang harus dikerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (good performance),
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kreteria untuk mengukur kinerja, diantaranya:

- a. Kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan,
- b. Kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan
- c. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

6. Menyaring potensi karyawan
Perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.
7. Meneruskan pertumbuhan pribadi
Perencanaan karir mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
8. Mengurangi penimbunan
Perencanaan karir menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadari bahwa departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.
9. Memuaskan kebutuhan karyawan
Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan karyawan mudah merasa puas.
10. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif
Perencanaan karir membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN KARIR TENAGA KEPENDIDIKAN

Ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi perencanaan karier, di mana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karier, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Kehidupan Karier

Seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karier mereka pada berbagai

4. meningkatkan produktivitas;
5. mengurangi turnover karyawan;
6. memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
7. menciptakan cita rekrutmen yang positif.

3. Fungsi Perencanaan Karir Tenaga Kependidikan

Fungsi perencanaan karir pada dasarnya adalah sebagai berikut:

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern
Dengan membantu karyawan, dalam hal ini tenaga kependidikan di dalam perencanaan karir, maka departemen SDM dalam organisasi pendidikan tersebut dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi pendidikan.
2. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan
Perencanaan karir membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.
3. Memudahkan penempatan ke luar negeri
Organisasi pendidikan menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan karyawan ke seluruh penjuru dunia
4. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja
Perencanaan karir membantu karyawan yang beraneka ragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan organisasi pendidikan.
5. Mengurangi pergantian
Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja mencakup:

- a. Penetapan standar atau kriteria kinerja,
- b. Membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut, dan
- c. Memberikan umpan balik dari hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja paling tidak terdapat lima aspek yang dapat dijadikan ukuran penilaian yaitu:

- a. Quality of work – kualitas hasil kerja
- b. Promptness – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- c. Initiative – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Capability – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- e. Communication – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Dalam menilai kelima aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal berikut ini:

1. Penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya.
2. Sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu sekolah.
3. Adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran normatif yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut.
4. Penilaian kinerja akan berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. Valid artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya keajegan hasil penilaian.
5. Prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja dilakukan untuk mencocokkan dengan visi misi agar pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang sekaligus meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Diantaranya terdapat lima point dibawah ini:

1. Memperoleh data tentang pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dan supervisi/pengawasan pada sekolah yang dipimpinnya.
2. Memperoleh data hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah.
3. Menentukan kualitas kerja kepala sekolah sebagai dasar dalam promosi dan penghargaan yang diberikan kepadanya.
4. Menentukan program peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya.
5. Menentukan program umpan balik bagi peningkatan dan pengembangan diri dan karyanya dalam konteks pengembangan karir dan profesinya.

Hasil penilaian kinerja akan bermanfaat bagi kepala dinas pendidikan dalam Aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja dapat mencakup tiga dimensi yakni: (a) komitmen terhadap tugas, (b) pelaksanaan tugas, dan (c) hasil kerja. Komitmen terhadap tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala sekolah. Pelaksanaan tupoksi sebagai aktualiasi dari kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki kepala sekolah Sedangkan hasil kerja merupakan dampak dari pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah sebagai refleksi dari semua dimensi kompetensi kepala sekolah.

Berkenaan dengan tugas pokok semua jenjang pendidikan tugas kepala sekolah akan mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Nentukan promosi, penghargaan, mutasi dan pembinaan lebih lanjut.

(*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan.

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan. Dengan demikian perencanaan karir individual meliputi:

1. penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*),
2. penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi,
3. penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri,
4. pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir,
5. perencanaan transisi karir.

Merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin:

1. mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. menyatakan minat pada karyawan;

juga organisasi. Dengan demikian lebih lanjut pendapat-pendapat tersebut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir, dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi disetiap tahap karir. Dalam hal ini perencanaan karir sangat penting karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karir dan kehidupannya.

2. Perencanaan Karir

Perencanaan karir (career planning) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dari pengertian tersebut berarti bahwa perencanaan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan itu. Perencanaan karir yang realistis memaksa individu untuk melihat peluang yang ada sehubungan dengan kemampuannya. Contoh seorang guru atau dosen mungkin berhasrat kuat untuk menjadi seorang kepala sekolah sampai kemudian menyadari bahwa tersedia lebih dari sepuluh orang guru atau dosen untuk setiap posisi tersebut. Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan posisi. Di beberapa titik, perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi. Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual

D. HAMBATAN PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

Terdapat banyak hambatan-hambatan dalam penilaian kerja. Sebenarnya penilaian kinerja memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang bagus dan unggul dan orang-orang yang tidak. Meskipun demikian, penilaian kinerja dapat mendatangkan hasil yang keliru ketika penilai atau standar penilaian tidak jelas.

Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja yang lazim ditemui adalah seperti yang akan diuraikan Samsudin (2006) sebagai berikut:

1. Kemurahan Hati

Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap orang. Para karyawan tidak akan mengeluhkan penilaian kinerja sekiranya mereka semua mendapat nilai yang tinggi. Sekalipun demikian, karyawan-karyawan terbaik di departemen akan mengeluhkan penyelia semacamitu karena orang-orang yang bekerja tidak baik mendapat nilai lebih dibandingkan rekan-rekannya yang tidak bekerja keras. Bias kemurahan hati (leniency) seperti itu tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya.

2. Keketatan

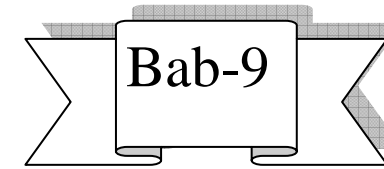
Masalah keketatan (strictness) merupakan kebalikan dari masalah kemurahan hati, Penyelia merasa bersalah dalam menilai secara ketat karena merasa bahwa tidak satu pun karyawan “hidup di atas standar puncak mereka”. Ekspektasi kinerja yang tidak layak, bahkan mustahil untuk dicapai, dapat meruntuhkan semangat kerja para karyawan. Kegagalan memberikan pengakuan yang merupakan hak karyawan dapat menimbulkan kerenggangan yang serius pada hubungan penyelia dengan bawahan.

3. Kecendrungan

Penyedia mungkin merasa sulit dan tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa karyawan dan menilai sebagai karyawan yang “lebih tinggi” atau “lebih rendah” daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi (central tendency) mencuat ketika penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Persoalan central tendency juga terjadi tatkala penyelia tidak secara objektif mengevaluasi prestasi kerja karyawan karena kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan kepenyeliaan, atau ketakutan mereka akan dicerca sekiranya mereka menilai individu-individu terlalu rendah. Central tendency menyebabkan penilaian kinerja hampir tidak mungkin mengidentifikasi karyawan yang sangat efektif, yang merupakan calon untuk promosi di satu pihak ataupun persoalan karyawan yang membutuhkan konseling dan pelatihan di pihak lain.

4. Pengaruh

Efek halo (*hallo effect*) muncul ketika seorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Dengan adanya efek halo, evaluator memberikan nilai yang sama kepada seorang karyawan atas semua faktor, terlepas dari kinerja sesungguhnya dari karyawan itu. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penilaian kinerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang sedang dinilai. Atasan yang menilai orang (tinggi, biasa, rendah) sama pada semua dimensi dikatakan memperlihatkan efek halo. Persoalan yang ditimbulkan efek halo menyebabkan mustahil untuk mengidentifikasi titik kuat dari karyawan yang secara umum lemah dan sebaliknya, titik lemah yang perlu dikembangkan bagi karyawan yang secara umum kuat.



PENGELOLAAN DAN PERENCANAAN KARIR TENAGA KEPENDIDIKAN

A. PENGERTIAN DAN FUNGSI PERENCANAAN KARIR TENAGA KEPENDIDIKAN

1. Pengertian Karir

Sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata “karir” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya yang obyektif. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang semakin menjadi tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Lain halnya dengan Soeprihanto, karir adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Dalam hal ini pengertian karir tidak hanya terfokus pada individu melainkan

Manusiawi apabila penyelia lebih mengingat kejadian yang baru saja terjadi daripada kejadian di masa lalu.

7. Pengaruh Organisasional

Pada intinya, penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan mereka. Apabila mereka meyakini promosi dan kenaikan gaji bergantung pada nilai kinerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi (dalam hal ini penilai bersikap longgar). Penyelia cenderung membela bawahannya. Di pihak lain, pada pengembangan para karyawan, penyelia atau penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya. Mereka lebih terfokusnya untuk membenahi kelemahan-kelemahan itu

8. Standar Evaluasi

Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna katakata yng dipakai untuk mengevaluasi karyawan. Dengan demikian, kata- kata “baik”, “memadai”, “memuaskan”, dan “sangat bagus” dapat mempunyai arti yang berbedabeda bagi masing-masing evaluator. Seandainya hanya seorang evaluator yang dipakai, evaluasi dapat menyimpang.

5. Bias atau Ketidak sadaran

Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan (supervisory bias). Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermuara dari karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik yang terkait dengan organisasi, seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah tim atletik perusahaan atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak. Terlepas dari dasarnya atau penyebabnya, biasa pribadi menjadi sumber kesalahan dalam penilaian kinerja dan merintangikan kapasitas sistem penilaian untuk melayani tujuan organisasional yang dirancang untuk hal tersebut.

6. Penilaian

Idealnya, penilaian kinerja karyawan haruslah berpijak pada observasi yang sistematis dari kinerja karyawan seluruh periode penilaian. Sayangnya, ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah tahunan, ada kecenderungan penyelia mengingat-ingat banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan yang telah dilakukan beberapa sebelumnya. Manusiawi apabila penyelia lebih mengingat kejadian yang baru saja terjadi daripada kejadian di masa lalu.

7. Pengaruh Organisasional

Pada intinya, penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir data penilaian pada saat menilai bawahan mereka. Apabila mereka meyakini promosi dan kenaikan gaji bergantung pada nilai kinerja, mereka cenderung memberikan nilai tinggi (dalam hal ini penilai bersikap longgar). Penyelia cenderung membela bawahannya. Di pihak lain, pada pengembangan para karyawan, penyelia atau penilai cenderung mencari kelemahan bawahannya. Mereka lebih terfokusnya untuk membenahi kelemahan-kelemahan itu

8. Standar Evaluasi

Masalah standar evaluasi muncul karena perbedaan konseptual dalam makna katakata yng dipakai untuk mengevaluasi karyawan. Dengan demikian, kata- kata “baik”, “memadai”, “memuaskan”, dan “sangat bagus” dapat mempunyai arti yang

berbedabeda bagi masing-masing evaluator. Seandainya hanya seorang evaluator yang dipakai, evaluasi dapat menyimpang. Jadi, dapat disimpulkan bahwa terdapat hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, diantaranya:

1. Bias kemurahan hati
2. Bias keketatan
3. Tendensi
4. Efek sapa
5. Bias penyelia
6. Recency

Maksudnya penilai melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang baru saja dikerjakan, bukan dari pekerjaan yang telah dilakukan beberapa sebelumnya oleh pegawainya

7. Pengaruh organisasional
8. Standar evaluasi.

Selain itu Faktor-faktor yang menghambat dalam Penilaian Kinerja, Pimpinan sering berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif.

Berbagai bentuk bias yang umum terjadi diantaranya sebagai berikut:

1. Kendala hukum/legal
2. Bias oleh penilai (penyelia)
3. Hallo Effect
4. Kesalahan kecenderungan terpusat
5. Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras
6. Bias karena penyimpangan lintas budaya
7. Prasangka pribadi
8. Pengaruh kesan terakhir
9. Mengurangi bias penilaian (Veithzal Rivai:2004).

4. *Hallo Effect (efek halo)*

Efek halo muncul ketika seorang penyelia membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dievaluasi. Dengan adanya efek halo, evaluator memberikan nilai yang sama kepada seorang karyawan atas semua faktor, terlepas dari kinerja sesungguhnya dari karyawan itu. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan. Beberapa individu mempunyai kecenderungan memberikan penilaian kinerja dengan menilai sama semua dimensi atau karakteristik yang sedang dinilai. Atasan yang menilai orang (tinggi, biasa, rendah) sama pada semua dimensi dikatakan memperlihatkan efek halo. Persoalan yang ditimbulkan efek halo menyebabkan mustahil untuk mengidentifikasi titik kuat dari karyawan yang secara umum lemah dan sebaliknya, titik lemah yang perlu dikembangkan bagi karyawan yang secara umum kuat.

5. *Supervisory (Bias Penyelia)*

Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan (supervisory bias). Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan dapat bermuara dari karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik yang terkait dengan organisasi, seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah tim atletik perusahaan atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak. Terlepas dari dasarnya atau penyebabnya, bias pribadi menjadi sumber kesalahan dalam penilaian kinerja dan merintang kapasitas sistem penilaian untuk melayani tujuan organisasional yang dirancang untuk hal tersebut.

6. *Recency (penyelia)*

Idealnya, penilaian kinerja karyawan haruslah berpijak pada observasi yang sistematis dari kinerja karyawan seluruh periode penilaian. Sayangnya, ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah tahunan, ada kecenderungan penyelia mengingat-ingat banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan yang telah dilakukan beberapa sebelumnya.

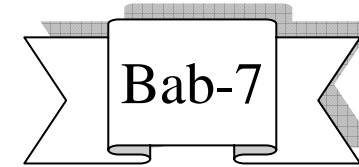
penilaian kinerja sekiranya mereka semua mendapat nilai yang tinggi. Sekalipun demikian, karyawankaryawan terbaik di departemen akan mengeluhkan penyelia semacamitu karena orang-ornag yang bekerja tidak baik mendapat nilai lebih dibandingkan rekanrekannya yang tidak bekerja keras. Bias kemurahan hati (leniency) seperti itu tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan yang sesungguhnya.

2. *Strictness* (Bias Keketatan)

Masalah keketatan (*strictness*) merupakan kebalikan dari masalah kemurahan hati, Penyelia merasa bersalah dalam menilai secara ketat karena merasa bahwa tidak satu pun karyawan “hidup di atas standar puncak mereka”. Ekspektasi kinerja yang tidak layak, bahkan mustahil untuk dicapai, dapat meruntuhkan semangat kerja para karyawan. Kegagalan memberikan pengakuan yang merupakan hak karyawan dapat menimbulkan kerenggangan yang serius pada hubungan penyelia dengan bawahan.

3. *Central Tendency* (Pusat Kecendrungan)

Penyelia mungkin merasa sulit dan tidak nyaman untuk mengevaluasi beberapa karyawan dan menilai sebagai karyawan yang “lebih tinggi” atau “lebih rendah” daripada yang lainnya, meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi (*central tendency*) mencuat ketika penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Persoalan *central tendency* juga terjadi tatkala penyelia tidak secara objektif mengevaluasi prestasi kerja karyawan karena kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan kepenyeliaan, atau ketakutan mereka akan dicerna sekiranya mereka menilai individu-individu terlalu rendah. *Central tendency* menyebabkan penilaian kinerja hampir tidak mungkin mengidentifikasi karyawan yang sangat efektif, yang merupakan calon untuk promosi di satu pihak ataupun persoalan karyawan yang membutuhkan konseling dan pelatihan di pihak lain.



PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan

“Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan”. (Marzuki:1992).

“Pelatihan bagi tenaga pendidik merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”. Sjafrri (Mangkuprawira:2004).

“Pelatihan merupakan peningkatan kemampuan dan kemahiran jati diri baik yang belum mahir menjadi mahir atau yang sudah mahir menjadi lebih pakar”. (Hamid Aljufri:2013).

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkutantisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan kearah yang lebih baik yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian pegawai.

Pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan kepribadian dalam bidang pendidikan. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan

Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (rating) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

C. HAMBATAN PENILAIAN KINERJA TENAGA PENDIDIK

Terdapat banyak hambatan-hambatan dalam penilaian kerja. Sebenarnya penilaian kinerja memudahkan perusahaan atau organisasi mengidentifikasi orang-orang yang akan diimbali karena kinerjanya yang bagus dan unggul dan orang-orang yang tidak. Meskipun demikian, penilaian kinerja dapat mendatangkan hasil yang keliru ketika penilai atau standar penilaian tidak jelas.

Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja yang lazim ditemui adalah seperti yang akan diuraikan menurut Samsudin (2006) sebagai berikut:

1. *Leniency* (Bias Kemurahan Hati)

Penyelia yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai evaluasi yang tinggi kepada setiap orang. Para karyawan tidak akan mengeluhkan

2. Kriteria Penilaian Kinerja

Di dalam kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, diantaranya:

1. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
2. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
5. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
6. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut diantaranya:

1. People-based criteria dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
2. Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik daripada people -based criteria. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
3. Behaviour-based criteria mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis.

kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

B. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu tenaga kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia
4. Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja
7. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growth)

C. MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Manfaat Umum diantaranya:
 - a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
 - b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
 - c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.

- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
 - e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
 - f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.
2. Manfaat Khusus diantaranya:
- Memiliki tujuan bersama di dalam bekerja dan mengembangkan, agar mencapai tujuannya.

D. TEKNIK-TEKNIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan perestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen diantaranya:

1. Metode praktis (*on the job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa *trade off*. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektivitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

E. KELEMAHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Beberapa kelemahan pelatih dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan pada trainer.

B. ELEMEN-ELEMEN PENILAIAN KINERJA TENAGA PENDIDIK

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran diantaranya:

1. Performance Standart

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu:

1. Validity adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. Agreement berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip validity di atas.
3. Realism berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. Objectivity berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

7. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan
9. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
10. Untuk mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
11. Pemutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Didalam tujuan yang ingin dicapai dari penilaian kinerja antara lain:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia, penilaian ini memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi, transfer ataupun pemberhentian.
2. Penilaian memberikan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
4. Penilaian kinerja untuk memenuhi umpan balik terhadap para pekerja.

Depdiknas (2000) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu untuk:

1. Pengembangan profesi dan karier guru atau dosen
2. Pengambilan kebijaksanaan per sekolah
3. Cara meningkatkan kinerja guru atau dosen
4. Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru atau dosen
5. Mengidentifikasi potensi guru atau dosen untuk program in-service training
6. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru atau dosen yang mempunyai masalah kinerja
7. Penyempurnaan manajemen sekolah
8. Penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan-penugasan.

Kelemahan-kelemahan di dalam pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diidentifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

F. FUNGSI DARI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK

Didalam pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa fungsi didalam pengembangan tenaga kependidikan diantaranya:

1. Meningkatkan produktivitas :pelatihan dapat meningkatkan prestasi untuk berproduksi.
2. Meningkatkan mutu : pengetahuan dan keterampilan dapat mengurangi eror kerja.
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM : mendapatakan SDM yang sesuai.
4. Meningkatkan semangat kerja : iklim menjadi lebih kondusif jika diberi pelatihan.
5. Menarik dan menahan karyawan yang berkualitas : implikasinya adalah kenaikan karir.

6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menghindari keusangan.
8. Membagai personal growth.

G. JENIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. (Simamora:2006) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan diantaranya:

1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatiahannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cros fungsional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasarna terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaiki kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan, dalam hal ini pimpinan dapat dipakai dalam mengelola kinerja pegawai, guru atau dosen, dan dapat mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai, guru atau dosen, sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun target yang harus diperbaiki.

Depdiknas (2000) menyebutkan beberapa manfaat dari adanya penilaian antara lain:

1. Pengembangan staf melalui in-service training
2. Pengembangan karier melalui in-service training
3. Hubungan yang semakin baik antara staf dan pemimpin
4. Pengetahuan lebih mendalam tentang sekolah dan pribadi
5. Hubungan produktif antara penilaian dengan perencanaan dengan pengembangan sekolah
6. Kesempatan belajar yang lebih baik bagi siswa
7. Peningkatan moral dan efisiensi sekolah.

Setiap penilaian kinerja guru atau dosen harus memiliki tujuan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai.

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan
2. Pemberian imbalan yang serasi
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
4. Meningkatkan motivasi kerja
5. Meningkatkan etos kerja
6. Memperkuat hubungan antara karyawan dan supervisor melalui diskusi kemajuan kerja mereka

Secara umum, penguasaan kompetensi guru atau dosen memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut:

1. Untuk menilai kemampuan guru atau dosen dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru atau dosen sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru atau dosen akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru atau dosen, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan penilaian kinerja tenaga kependidikan.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atau dosen atas kinerja pembelajaran, bimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru atau dosen untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

Hasil kompetensi guru atau dosen diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru atau dosen sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi. Kompetensi guru atau dosen merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru atau dosen. Bagi guru atau dosen, kompetensi guru atau dosen merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya.

Penilaian mempunyai banyak manfaat karena dapat dipergunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

5. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

Adapun perbedaan antara pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Pelatihan
Adalah kemampuan yang diberikan kepada setiap individu.
2. Pengembangan
Adalah peningkatan kemampuan dari individu bagi kepentingan dirinya agar lebih profesional.
3. Sasaran: jangka panjang.

Orientasi: Kebutuhan perubahan terencana terhadap karir:

H. LANGKAH-LANGKAH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kabutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah-langkah penilaian dari proses pelatihan. Diantaranya langkah-langkahnya:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan.
 - a. Penilaian kebtuhan perusahaan.
 - b. Penilaian kebutuhan tugas.
 - c. Penilaian kebutuhan karyawan.
2. Perumusan tujuan pelatihan.
Perumusan tujuan pelatihan harus ada keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dan pelatihan itu sendiri.
3. Prinsip-prinsip pelatihan.
 - a. partisipasi
 - b. pendalaman
 - c. relevansi
 - d. pengalihan

- e. umpan balik
- f. suasana nyaman
- g. memiliki kriteria
- 4. Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan.
 - a. Pelatihan instruksi pekerjaan
 - b. Perputaran pekerjaan
 - c. Magang dan pelatihan
 - d. Kuliah dan presentasi
 - e. Permainan peran dan pemodelan perilaku
 - f. Studi kasus
 - g. Simulasi
 - h. Studi mandiri dan pembelajaran program
 - i. Pelatihan laboratorium
 - j. Pembelajaran aksi

Dalam tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan (*Assessing Training Needs*)

Adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada daripada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi kedua-duanya sama. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau/menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

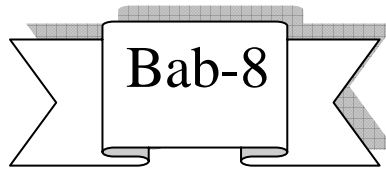
Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

1. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
2. *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian

2. *Weighted performance checklist*, yaitu penilaian atas prestasi kerja personil yang didasarkan pada criteria tertentu dengan menggunakan bobot penilaian
3. *Critical incident method*, yaitu metode penilaian yang didasarkan atas perilaku-perilaku sangat baik dari seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan
4. *Test and observation*, yaitu penilaian prestasi kerja didasarkan atas tes pengetahuan dan keterampilan dan atau melalui observasi
5. *Rank method*, yaitu penilaian yang dilakukan untuk menentukan siapa yang lebih baik dengan menempatkan setiap personil dalam urutan terbaik hingga terburuk
6. *Forced distribution*, yaitu penilaian atas personil yang kemudian di kategorikan dalam kategori yang berbeda.
7. *Self appraisals*, yaitu penilaian oleh diri sendiri dimaksudkan untuk mempelajari pengembangan diri dan sebagainya.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi birokrasi nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru atau dosen adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru atau dosen dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru atau dosen tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru atau dosen dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru atau dosen.

Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru atau dosen, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah khususnya bagi guru atau dosen dengan tugas tambahan tersebut. Sistem kompetensi guru atau dosen adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru atau dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya guru.



PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

A. PENILAIAN KINERJA TENAGA PENDIDIK

Penilaian tenaga pendidik merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performa seseorang tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Performa ini mencakup prestasi kerja, cara kerja dan pribadi; sedangkan potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir.

Penilaian tenaga kependidikan bukan hanya dimaksudkan untuk kenaikan dalam jabatan atau promosi, perpindahan jabatan turun jabatan atau demosi, melainkan juga berguna untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian gaji, tunjangan atau insentif, penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, perancang bangunan pekerjaan, pengembangan dan perolehan kesempatan kerja secara adil dan dalam rangka menghadapi tantangan-tantangan eksternal keorganisasian. Penilaian ini selenggarakan secara kooperatif, komprehensif.

Sedangkan cara-cara yang ditempuh dapat menggunakan berbagai metode, seperti:

1. *Rating scale*, yaitu penilaian atas prestasi kerja personil yang didasarkan pada skala tertentu misalnya sangat baik, baik, sedang, jelek, sangat jelek.

kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.

3. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.

2. Mendesain Program Pelatihan (*Designing a Training Program*)

Sehenarnya persoalan performansi bisa diatasi melalui perubahan dalam system *feedback*, seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Atau akan lebih mudah dengan melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaannya.

Program pelatihan terdiri dari lima langkah:

1. Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan perestasi.
2. Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
3. langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa orang yang bisa mewakili.
4. menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
5. Langkah evaluasi dan tindak lanjut, (Dessler 2004).

Dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program harus memiliki tahapan-tahapan diantaranya:

1. Tahapan penilaian
2. Tahapan pelatihan dan pengembangan
3. Tahapan evaluasi

3. Evaluasi Program Pelatihan

Di dalam evaluasi program ketiga sampai ke implementasinya pertiga bulan dievaluasi agar pelatihan yang diberikan memberikan dampak atau tidak.

I. EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Evaluasi adalah terjemahan dari kata evaluation. Kata Evaluation berasal dari value yang berarti nilai. Secara istilah yaitu sebagai suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai dari suatu objek. Pada awalnya dikaitkan dengan prestasi belajar siswa akan tetapi seiring dengan perkembangan waktu, term ini telah memasuki setiap aspek kehidupan manusia. Di dalam memaknai evaluasi sebagai proses pengumpulan data guna menentukan sejauh mana dari tujuan pendidikan sudah di capai.

Ketika di rangkai dengan kata pendidikan (evaluasi pendidikan) berarti suatu proses untuk menentukan nilai pertumbuhan dan kemajuan siswa kearah tujuan-tujuan yang telah di tetapkan di dalam kurikulum .Dan ketika di rangkai dengan pengajar atau tenaga pendidik (evaluasi pengajar atau tenaga pendidik) berarti suatu proses (sistematis) untuk menentukan atau membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan-tujuan pengajaran telah di capai oleh siswa .

Tujuan dan manfaat di dalam evaluasi diantaranya:

1. Tujuan Evaluasi
 - a. Tujuan Umum;
 - 1) Untuk menghimpun data tentang taraf kemajuan dan perkembangan peserta didik , setelah mereka mengikuti proses pembelajaran dalam angka waktu tertentu.
 - 2) Untuk mengetahui efektifitas metode pengajaran yang di gunakan dalam proses pembelajaran .
 - b. Tujuan Khusus :
 - 1) Untuk merangsang peserta didik dalam program pembelajaran.
 - 2) Untuk mencari factor keberhasilan dan kegagalan peserta didik dalam mengikuti pembelajaran.

2. Manfaat Evaluasi
 1. Bagi siswa :

Siswa dapat mengetahui sejauh mana dia telah berhasil pelajaran yang diberikan oleh guru atau dosen/ tenaga pendidik.
 2. Bagi guru atau dosen atau tenaga pendidik :
 - a. Guru atau dosen akan mengetahui siswa-siswinya mana yang sudah mengetahui bahan pelajarannya.
 - b. Guru atau dosen akan mengetahui apakan materi yang diajarkan sudah tepat bagi siswa.
 - c. Guru atau dosen akan mengetahui apakah metode yang di berikan sudah tepat atau belum.
 3. Bagi sekolah :
 - a. Dengan evaluasi dapat diketahui kondisi belajar yang dilangsungkan di sekolah .
 - b. Informasi hasil penilaian yang di peroleh dari tahun ke tahun dapat di gunakan sebagai pedoman bagi sekolah yang di lakukan oleh sekolah sudah memenuhi standart akan terlihat dari bagusnya angka-angka yang di peroleh .
 - c. Informasi guru atau dosen tentang tentang tidaknya kurikulum sekolah dapat merupakan bahan pertimbangan bagi perencanaan sekolah untuk masa- masa yang akan datang.