MATERI PERKULIAHAN

MATA KULIAH : PENGELOLAAN PENDIDIKAN

SKS : 2 SKS

TOPIK : PERSONALIA SEKOLAH

PERTEMUAN KE : 10 (SEPULUH)

1. Konsep Manajemen Personalia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang penting dalam Administrasi/Manajemen Pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/Sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga Administratif.

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 (Schuller and Jackson, 1997:32), aspek Manajemen Sumberdaya Manusia menduduki posisi penting dalam suatu perusahaan/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 (De Cenzo&Robbin, 1999:8).

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu organisasi, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

1. Proses MSDM
2. Analisis Jabatan

Nitisemito (1996:16) berpendapat analisis jabatan sebagai pedoman bagi penerimaan dan penempatan, penentuan jumlah karyawan, dan landasan kegiatan dalam MSDM. Analisis jabatan merupakan kegiatan yang berfungsi untuk membantu pelaksanaan manajemen dalam rekrutmen pegawai sebagai upaya menyediakan kebutuhan pegawai. Mangkunegara (2003:10) berpendapat bahwa analisis jabatan didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Proses menghimpun informasi setiap jabatan, mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya, dan menyusun informasi berkenaan tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab yang bersifat khusus merupakan kegiatan yang dilakukan dalam analisis jabatan.

1. Seleksi Pegawai

Seleksi pegawai adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai untuk memenuhi kebutuhan SDM oraganisasi. Armstong (2006:409) berpendapat proses seleksi mencakup *defining requirements*, *attracting candidates*, dan *selecting candidates*. Deskripsi persyaratan mencakup persiapan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi, penetapan terminologi, dan kondisi pegawai. Menarik kandidat mencakup meninjau ulang dan mengevaluasi alternatif sumber daya pelamar, kemampuan intern dan ekstern organisasi, publikasi seleksi, dan menggunakan biro jasa konsultan. Seleksi kandidat mencakup menyeleksi pelamar, wawancara, tes, memprediksi kompetensi kandidat, menawarkan pekerjaan, dan menyiapkan kontrak pegawai.

Seleksi guru memperhatikan kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan pedagogis (Gorton dan Schneider, 1990). Kriteria seleksi menekankan pada faktor personal. Kegiatan identifikasi dan penentuan kriteria seleksi, kepala sekolah perlu membentuk tim seleksi yang termasuk dalam hal ini Kapala Dinas Pendidikan dan perwakilan kepala sekolah. Proses seleksi menjadi pegawai berkisar tentang tingkat kompetensi yang dites. Domain keterampilan guru mencakup keterampilan dasar (*basic skill*), pendidikan umum (*general education*), pendidikan profesional (*professional education*), dan spesialisasi lingkup bidang studi (*subject field specialization*).

Kepala sekolah dan tim seleksi menyusun wawasan tentang deskripsi kerja kepegawaian. Karris dalam Tim Pakar Manajemen Pendidikan (2004:87) mengemukakan deskripsi kerja mencakup pandangan tentang kebutuhan kerja, bidang kerja, informasi tentang latar belakang masyarakat dan sekolah, deskripsi umum tentang posisi kerja yang ditawarkan dan tanggung jawabnya, kaitan guru yang dibutuhkan dengan sistem sekolah, keuntungan yang diperoleh dari posisi yang ditawarkan, kualifikasi yang disyaratkan, dan hal-hal khusus dalam kepegawaian seperti kontrak kerja, gaji, dan hari libur.

1. Orientasi dan Penempatan

Setelah kriteria seleksi ditentukan, tim seleksi menentukan prosedur penempatan bagi calon yang memenuhi kriteria dan memprogram kegiatan orientasi. Tujuan orientasi adalah untuk membantu karyawan baru membuat penyesuaian yang baik di tempat kerja. Berdasarkan hal tersebut sekolah perlu mengadakan kegiatan orientasi walaupun hanya bersifat sepintas, karena dengan orientasi guru baru mengetahui kondisi sekolah sehingga diharapkan dapat menyesuaikan dengan lingkungan sekolah.

Orientasi memungkinkan guru dan pegawai baru akrab dengan lingkungan sekolah dan mendapatkan rasa memiliki yang merupakan bibit dari komitmen terhadap sekolah. Aspek yang perlu dikenalkan ialah karakteristik masyarakat, sistem sekolah, kedudukan dalam proses pembelajaran, dan pegawai lain yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya.

Prosedur yang dapat digunakan untuk menentukan penempatan pegawai ialah dengan ujian penempatan dan interveiw personal (Tim Pakar Manajemen Pendidikan, 2004:88). Ujian penempatan bertujuan untuk menyaring dan menentukan siapa yang seharusnya diundang untuk interview.

1. Pelatihan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi. Samsudin (2006:110) mengemukakan pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang bersifat spesifik, praktis, dan segera.

Pelatihan bersifat spesifik berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatih dapat dipraktikkan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relatif singkat. Metode pelatihan yang dapat dilaksanakan oleh sekolah untuk meningkatkan kualitas guru dan pegawai adalah:

1. Metode *on the job training*, guru dan pegawai baru mempelajari pekerjaannya dengan mengamati guru dan pegawai lainnya yang sedang melakukan pekerjaan. Guru dan pegawai senior memberikan pengetahuan dari pengalamannya,
2. Metode *vestibule* (balai), suatu ruangan terpisah yang disediakan untuk tempat pelatihan bagi guru dan pegawai baru, dilaksanakan dengan jumlah peserta yang banyak, dan diawasi oleh seorang instruktur,
3. Metode ruang kelas, merupakan metode pelatiahn yang dilakukan di dalam kelas yaitu dengan format kegiatan kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan wadah yang sesuai untuk melaksanakan pelatihan bagi guru. Forum MGMP memungkinkan guru untuk bermusyawarah memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru baik dalam penanganan siswa maupun dalam kegiatan pembelajarn sehingga program-program yang disusun sesuai dengan kurikulum dapat dilaksanakan dengan baik. Sesuai dengan pendapat Achmad (2004) yang mengemukakan fungsi MGMP adalah (1) meningkatkan mutu kompetensi profesionalisme guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengujian atau evaluasi pembelajaran di kelas, sehingga mampu mengupayakan peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan di sekolah, (2) mengupayakan lokakarya, simposium dan sejenisnya atas dasar inovasi Pengelolaan kelas, dan manajemen pembelajaran efektif, seperti PAKEM (Pendekatan Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan), hasil *classroom action research*, dan hasil studi komparasi atau berbagai studi informasi dari berbagai narasumber.

1. Mutasi

Proses kegiatan memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat merupakan kegiatan mutasi. Nitisemito (1996:71) berpendapat kegiatan mutasi dilakukan untuk melaksanakan prinsip menempatkan pegawai tepat pada tempat tepat. Mutasi didasarkan pada beberapa alasan yaitu kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, dan kesenangan. Diharapkan dengan mutasi pegawai melaksanakan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan dapat meningkatkan kinerjanya. Meskipun demikian harus diperhatikan, pegawai dapat salah persepsi yang berasumsi bahwa mutasi sebagai hukuman. Hal tersebut dapat berakibat menurunnya efektifitas, efisiensi, dan kinerja pegawai. Penyebaran tenaga pendidik dilakukan sebagai upaya pemerataan dan mutu tenaga pengajar.

Mutasi selain memperhatikan dari kepentingan individu guru juga harus memperhatikan faktor lain seperti kemampuan penggajian lembaga yang akan dituju, penyebaran guru, dan kebutuhan akan guru. Memperhatikan faktor tersebut diharapkan tidak terjadinya kesenjangan jumlah guru antara sekolah satu dengan sekolah yang lain. Sekolah tertentu memiliki guru yang berlebihan sedangkan sekolah lain kekurangan jumlah guru, maka dengan mutasi yang efektif diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan tersebut.

1. Promosi

Motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dan meningkatkan kualitasnya dalam suatu organisasi adalah kesempatan untuk maju. Samsudin (2006:264) berpendapat promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi. Promosi dilakukan bertitik tolak pada kepentingan organisasi. Guru yang berprestasi dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah atau pengawas.

Promosi yang didasarkan kepada senioritas dihitung dari lamanya bekerja. Organisasi menempuh cara ini menurut Handoko (2000:171) dengan pertimbangan:

1. Sebagai penghargaan atas jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
2. Penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja
3. Mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan.

Seorang guru dapat dipromosikan harus memperhatikan berbagai faktor yaitu pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kecakapan berkomunikasi, prestasi kerja, dan tingkat kreatifitas. Berdasarkan hal tersebut maka perlu dilaksanakannnya evaluasi sehingga dapat diketahui siapa yang dapat dipromosikan. Pelaksanaan evaluasi menggunakan pedoman dan dilaksanakan secara sistematis, komprehensif, dan objektif. Syarat yang harus dipenuhi untuk dapat dipromosikan juga harus jelas, sekolah dan dinas memberi kesempatan yang sama dan menunjang kegiatan untuk memenuhi persyaratan tersebut. Calon yang akan dipromosikan juga dipersiapkan dengan teliti, kemampuan, bakat, dan minat merupakan prioritas yang penting untuk diperhatikan.

1. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi. Kompensasi merupakan hadiah tebusan bagi orang yang melakukan kerja untuk organisasi dengan membayar, perangsang, dan keuntungan. Pemberi kerja harus mengembangkan dan upah dasar mereka secara bersih dan sistem gaji. Juga program perangsang seperti *gainsharing* (berbagi lebih besar dengan pegawai yang produktif) dan hadiah yang digunakan untuk menumbuhkan produktivitas. Meningkatkan segera produktifitas untuk mencapai tujuan, khususnya pelayanan kesehatan kepada pegawai, yang diharapkan dapat dilaksanakan sehingga menjadi pemberitaan utama bagi organisasi. Hal ini penting diperhatikan sekolah untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas guru dalam pembelajaran.

Kompensasi bagi guru dapat berbentuk tunjangan, insentif, dan bonus dari sekolah berdasarkan peraturan yang berlaku. Kepala sekolah memperhatikan kesejahteraan guru agar dapat meminimalkan ketimpangan faktor ekonomi sesama guru. Terpenuhinya kebutuhan guru diharapkan guru konsisten dan aktif dengan tugas utamanya yaitu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan peserta didik. Sehingga kasus guru yang meninggalkan tugas utamanya sebagai pendidik karena bekerja bidang lain dapat diatasi.

1. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian sering pula disebut dengan separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan. Adapun alasan-alasan pemberhentian karyawan atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) itu menurut Mangkuprawira ada 2 Jenis, yaitu pemutusan hubungan kerja sementara dan pemutusan hubungan kerja permanen.

1. **Pemutusan Hubungan Kerja Sementara**, yaitu sementara tidak bekerja dan pemberhentian sementara.

* **Sementara tidak bekerja (Cuti)**

Keadaan ini disebut juga dengan cuti pendek atau cuti panjang namun karyawan tersebut masih memiliki ikatan dengan perusahaan dan memiliki aturan masing-masing.

* **Pemberhentian sementara**

Pemberhentian sementara memiliki alasan internal perusahaan, yaitu karena alasan ekonomi dan bisnis, misalnya kondisi moneter dan krisis ekonomi menyebabkan perusahaan mengalami *chaos* atau karena siklus bisnis. Pemberhentian sementara dapat meminimumkan di beberapa perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia yang hati-hati dan teliti.

1. **Pemutusan Hubungan Kerja Permanen**, ada tiga jenis yaitu atrisi, terminasi dan kematian.

* **Atrisi atau pemberhentian tetap** yaitu pemberhentian seseorang dari perusahaan secara tetap karena alasan pengunduran diri, pensiun, atau meninggal. Fenomena ini diawali oleh pekerja individual, bukan oleh perusahaan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, perusahaan lebih menekankan pada atrisi daripada pemberhentian sementara karena proses perencanaan ini mencoba memproyeksikan kebutuhan karyawan di masa depan.
* **Terminasi**

Terminasi adalah istilah luas yang mencakup perpisahan permanen karyawan dari perusahaan karena alasan tertentu yang berarti orang yang dipecat dari perusahaan karena faktor kedisiplinan. Ketika orang dipecat karena alasan bisnis dan ekonomi.

* **Kematian**

Kematian dalam pengertian pada karyawan usia muda berarti kehilangan besar bagi perusahaan, karena terkait dengan investasi yang dikeluarkan dalam bentuk penarikan tenaga kerja, seleksi, orientasi, dan pelatihan.

Kemudian menurut Mutiara S. Panggabean Jenis Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) ada 4 Jenis, diantaranya:

1. ***Voluntary turnover* (Inisiatif Karyawan)** yaitu pemberhentian atas kehendak sendiri. Hal ini terjadi jika karyawan yang memutuskan untuk berhenti dengan alasan pribadi.
2. ***Lay offs* (Kontrak Kerja Berakhir)** yaitu pemberhentian karyawan karena habis masa kontrak atau karena tidak dibutuhkan lagi oleh organisasi.
3. ***Retirement* (Pensiun)** yaitu pemberhentian karena sudah mencapai umur  pensiun. Saat berhenti biasanya antara usia 60 sampai 65 tahun.
4. **Inisiatif Perusahaan**

Dalam hal ini pengusaha memutuskan hubungan kerja dengan pekerja mungkin disebabkan adanya pengurangan aktivitas atau kelalaian pegawai atau pelanggaran disiplin yang dilakukan pekerja. Melalui dua sumber tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pemberhentian kerja itu terdiri dari dua jenis yaitu pemberhentian sementara dan pemberhentian permanen. Pemberhentian sementara dapat disebabkan karena keinginan sendiri ataupun karena perusahaan dengan tujuan yang jelas. Sedangkan pemberhentian permanen dapat disebabkan oleh empat hal, yaitu inisiatif sendiri, kontrak yang habis, pensiun, dan inisiatif perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

Achmad, A. 2004. *Memberdayakan MGMP Sebuah Keniscayaan* (online). ([http://www.depdiknas.go.id](http://www.depdiknas.go.id/), diakses tanggal 11 November 2006).

Armstong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page

Handoko, T. 2000. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan , Malayu S.P. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

Imam. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. [online]. Diakses dari <http://masimamgun.blogspot.co.id/2009/02/manajemen-sumber-daya-manusia-di.html>

Khoeriyah, Siti. 2014. Pengertian, Tujuan, Fungsi, dan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia. [online]. Diakses dari <http://sitikhoeriyah-waktunyaberbagi.blogspot.co.id/2014/12/pengertian-tujuan-fungsi-dan-proses.html>

Mangkunegara, A. P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama

Nitisemito, A. S. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Panggabean, Mutiara S. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia*,* cet.2. Ghalia Indah. Bogor.

Samsudin, S. 2006. *Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Setia 56.

Saputra, Uhar. \_\_\_\_\_. Manajemen SDM Pendidikan. [online]. Dikases dari <https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-pendidikan/>

Sunyoto, Danang. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, cet. I. CAPS. Yogyakarta.Tim Pakar Manajemen Pendidikan FIP UM. 2003. *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Latar Institusi Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.

Tim Pakar Manajemen Pendidikan UM. 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Universitas Negeri Malang.