

MANAJEMEN PENINGKATAN KUALITAS PERSONALIA DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Nurul Lailiyah

Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI), STIT al Urwatul Wutsqo Jombang

e-mail: nurul@stituwjombang.ac.id

Abstract: Personnel management is management which gets at staffing issues in an institution. It needs smart and skilled employees to make them work effective and efficiently. Therefore, institution has to carry out strict selection in accepting new employees. Likewise, the institution aims will be reached if they have smart and skilled employees, and its amount is adequate. The main goal of personnel management is planning, procurement, development, promotion and transfer, dismissal, retirement, and welfare of employees. The rapid change in society should be followed schools by increasing its personal profession, and the capacity building is not based on their work experience only, since the length of profession practice is not an increasing ability guarantee. Thereof, the head master as manager can improve the personnel profession in various ways.

Keyword: *management personnel, Islamic education institution*

Pendahuluan

Dalam rangka pencapaian standar sekolah yang berkualitas dan bermutu sesuai dengan tujuan pendidikan dalam sekolah tersebut maka diperlukan adanya dukungan terhadap seluruh komponen pendidikan yang terpusat dalam suatu sistem yang saling menunjang dalam mencapai keberhasilan pendidikan, seperti yang telah disampaikan oleh Soeratman bahwa filsafat, dasar, tujuan, sarana dan prasarana, metode dan kurikulum pendidikan, anak didik dan lingkungan seluruhnya berada dalam satu kaitan yang tidak terpisahkan dan saling menunjang satu sama lain untuk keberhasilan pendidikan.¹

Sekolah atau madrasah sebagai pusat pendidikan formal, ia lahir dan berkembang dari pemikiran efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pendidikan kepada warga masyarakat terutama bagi peserta didik. Sekolah sebagai pusat pendidikan formal merupakan perangkat masyarakat yang disertai kewajiban pemberian pendidikan. Perangkat ini ditata dan dikelola secara formal mengikuti haluan yang pasti dan diperlukan di masyarakat bersangkutan. Haluan

¹ Soeratman, *Permasalahan Tentang Kesejahteraan Pendidikan* (Jakarta: FIP, 1978), 15

tersebut tercermin dalam falsafah dan tujuan, pengajaran, kurikulum, administrasi serta pengelolaan.²

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. karena tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Penerapan manajemen sekolah secara menyeluruh memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kelas, kurikulum, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat dan lain-lain.

Keberhasilan suatu pendidikan tidak hanya dilihat dari manajemen kelas, kurikulum, murid dan sebagainya, tetapi juga manajemen personalia ikut berperan dalam keberhasilan suatu pendidikan. Maka diperlukan manajemen personalia. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan organisasi dalam masyarakat.³

Pada prinsipnya yang dimaksud personalia adalah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan dalam hal ini di sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai. Oleh karena itu personil di sekolah tentu saja meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif. Secara terperinci dapat disebutkan keseluruhan personil sekolah adalah, kepala sekolah, guru, pegawai administrasi (TU) dan pesuruh penjaga sekolah. Di dalam berlangsungnya kegiatan sekolah maka unsur manusia merupakan unsur penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program sekolah sangat ditentukan oleh manusia-manusia yang menjalankannya. Dan juga bagaimanapun lengkap dan baik fasilitas yang berupa gedung,

² Tim Dosen FIP-IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1980), 146.

³ Flippo, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Erlangga, 1984), 5

perlengkapan, alat kerja, metode-metode kerja, dan dukungan masyarakat akan tetapi apabila manusia-manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulit untuk mencari tujuan pendidikan yang diharapkan.⁴

Kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personil secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan ini ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu adanya “*job description*” yang jelas sangat diperlukan.⁵

Pembahasan

A. Manajemen Sekolah

Pada hakikatnya istilah manajemen pendidikan dan manajemen sekolah mempunyai pengertian dan maksud yang sama. Keduanya memang sukar dibedakan, lebih-lebih sering dipakai secara bergantian dalam pengertian yang sama. Apa yang menjadi *scope* manajemen pendidikan adalah juga merupakan *scope* atau bidang garapan manajemen sekolah. Demikian pula proses kerjanya ditempuh melalui fungsi-fungsi yang sama, yang diilhami dari teori administrasi dan manajemen pada umumnya.⁶ Menurut James Jr. manajemen sekolah adalah proses pendayagunaan sumber-sumber manusiawi bagi penyelenggara sekolah secara efektif.⁷

Manajemen pendidikan merupakan suatu usaha bersama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang efisien dan daya guna yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan disekolah. manajemen pendidikan adalah proses penataan kelembagaan pendidikan, dengan melibatkan sumber potensial baik yang bersifat manusia maupun yang bersifat non manusia guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 29-30

⁵ Suryo Subroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 48

⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 47.

⁷ Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1985), 20

Tujuan manajemen pendidikan adalah tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang disusun untuk mencapai tujuan yang ditentukan, program itu harus menyeluruh dan ada koordinasi terhadap komponen yang melaksanakan program sekolah. Proses manajemen pendidikan dimulai dari perencanaan, diteruskan dengan pengorganisasian, penggerakan dan kemudian pengawasan.

Manajemen yang dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi disebut manajemen yang fleksibel. Manajemen ini tidak kaku, ia dapat berlangsung dalam kondisi dan situasi yang berbeda-beda. Kebijakan-kebijakan pemerintah yang baru, tuntutan-tuntutan masyarakat yang berubah dari semula, perubahan-perubahan nilai masyarakat, dan sebagainya tidak akan menghentikan aktivitas manajemen ini. Manajemen akan berjalan terus dengan revisi di berbagai hal. Hal ini menjamin kelangsungan hidup organisasi. Oleh sebab itu para manajer perlu mengusahakan manajemen agar bersifat fleksibel.⁸

Jadi dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan, karena dengan adanya manajemen yang baik maka tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien.

B. Fungsi Manajemen Sekolah

Menurut Percy E. Burrup fungsi-fungsi manajemen pendidikan di sekolah adalah:

1. Merencanakan cara dan langkah-langkah mewujudkan tujuan program sekolah.
2. Mengalokasikan baik sumber daya maupun kegiatan mengajar sehingga masing-masing mengetahui tugas dan tanggung jawab.
3. Memotivasi kegiatan staf pengajar sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 17-18

4. Mengkoordinir kegiatan anggota staf pengajar dan setiap satuan tugas di sekolah sehingga tenaga dapat digunakan seefektif mungkin.
5. Menilai efektifitas program dan pelaksanaan tugas pengajaran dan tujuan-tujuan sekolah yang ditentukan sudah tercapai apa belum. Dan menilai pertumbuhan kemampuan mengajar tiap guru.⁹

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakan beberapa fungsi manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang manajemen pendidikan. Jadi melalui penerapan fungsi manajemen sekolah yang efektif dan efisien diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

C. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

Ruang lingkup pengelolaan lembaga pendidikan adalah:

1. Pengelolaan Pengajaran

Dalam mengelola pengajaran, Ida Alaeda mengemukakan beberapa prinsip pengelolaan pengajaran yang berorientasi pada fungsi manajemen. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Burrup yaitu, tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan makin tepat untuk mencapai tujuan, program itu harus sederhana (*simple*), program-program yang disusun itu harus sinkron dengan tujuan yang telah ditentukan, program itu harus bersifat menyeluruh dan program itu harus ada koordinasi terhadap komponen yang melaksanakan program di sekolah.¹⁰

Piet Sahertin berpendapat bahwa tugas pendidikan administrasi atau manajemen adalah menterjemahkan kurikulum ke proses belajar-mengajar, menyusun kalender sekolah, mengatur jadwal, menata sistem program di sekolah, menyusun beberapa konsep dasar, melaksanakan kegiatan

⁹ FIP-IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 1989), 67

¹⁰ *Ibid.*, 68.

pengajaran lainnya yaitu pembukaan tahun ajaran baru, pembinaan disiplin di sekolah, penilaian siswa dan penutup tahun ajaran.¹¹

2. Pengelolaan Kesiswaan

Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. Yang diatur secara langsung adalah segi-segi yang berkenaan dengan peserta didik secara langsung, dan segi-segi lain yang berkaitan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pengaturan terhadap segi-segi lain selain peserta didik dimaksudkan untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik.¹²

Tujuan pengelolaan kesiswaan adalah untuk mengatur kegiatan dalam bidang kesiswaan agar proses belajar mengajar di sekolah berjalan lancar, tertib, teratur dan tercapapai apa yang menjadi tujuan pendidikan di sekolah. Pengelolaan kesiswaan meliputi perencanaan kesiswaan, penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, kenaikan kelas, penjurusan, dan perpindahan siswa intra sekolah.

Kegiatan perencanaan kesiswaan meliputi sensus sekolah, yaitu mencatat usia anak-anak. Usia umur sekolah di pakai sebagai dasar untuk membagi-bagikan daerah penyebaran bagi pendirian suatu sekolah. Seluruh kegiatan sensus sekolah dapat difungsikan untuk berbagai hal yaitu:

- a. Menetapkan perlunya perencanaan jumlah dan lokasi sekolah.
- b. Menetapkan beberapa batas daerah penerimaan siswa di sekolah.
- c. Mempersiapkan fasilitas pengangkutan.
- d. Memproyeksikan layanan program pendidikan bagi sekolah yang memerlukan.
- e. Menata kewajiban belajar dan undang-undang tenaga kerja bagi anak-anak.
- f. Mempersiapkan fasilitas pendidikan khusus.

¹¹ Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan*, 33

¹² Ali Imron dan Burhanuddin, *Analisis Administrasi...*, 52

- g. Menganalisa tingkat dan laju pertumbuhan umur usia sekolah pada suatu daerah tertentu.
- h. Membuat rayonisasi bagi anak yang akan masuk atau dari sekolah kesekolah lain.
- i. Merekam informasi mengenai jumlah dan pertumbuhan sekolah swasta.
- j. merekam dari berbagai sumber mengenai sumbangan masyarakat terhadap kemajuan sekolah.¹³

Dalam kegiatan penerimaan siswa baru bergantung pada jumlah kelas atau fasilitas tempat duduk yang tersedia di sekolah. Kegiatan kesiswaan selanjutnya yang perlu dilaksanakan ialah pengelompokan siswa. Pengelompokan siswa diadakan dengan maksud agar pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bisa berjalan lancar, tertib, dan bisa tercapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah diprogramkan.

Ada beberapa jenis pengelompokan siswa, diantaranya yang dilaksanakan ialah:

- a. Pengelompokan dalam kelas-kelas.
- b. Pengelompokan dalam bidang studi.
- c. Pengelompokan berdasarkan spesialisasi.
- d. Pengelompokan dalam sistem kredit.
- e. Pengelompokan berdasarkan kemampuan.
- f. Pengelompokan berdasarkan minat.

Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang outentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara pereiodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di sekolah.

¹³ Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi ...*, 104-105

3. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Sekolah

Manajemen sarana dan prasarana dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.¹⁴ Sarana sekolah menurut Ibrahim adalah semua perangkat peraturan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Menurut pakar pendidikan mengklasifikasikannya menjadi beberapa macam sarana pendidikan yang ditinjau dari beberapa sudut pandang. Pertama, ditinjau dari habis dan tidaknya dipakai, kedua, ditinjau dari bergerak dan tidaknya, ketiga, ditinjau dari hubungan proses belajar mengajar.

Prasarana pendidikan adalah semua kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Prasarana pendidikan di sekolah bisa di klasifikasikan menjadi dua macam prasarana pendidikan. Pertama, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, ruang laboratorium, kedua, prasarana pendidikan yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi sangat menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar, seperti ruang kantor sekolah dan lain-lain.

Secara umum tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah adalah untuk memberikan layanan secara profesional dibidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Agar tujuan dapat tercapai ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu pertama, prinsip pencapaian tujuan, yaitu bahwa sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai oleh personil sekolah dalam rangka pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Kedua, prinsip efisiensi, yaitu bahwa pengadaan sarana dan prasarana pendidikan disekolah harus dilakukan melalui perencanaan yang seksama, sehingga dapat diadakan sarana dan prasarana pendidikan yang baik dengan harga yang murah. Ketiga, prinsip administratif,

¹⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 86

yaitu bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus selalu memperhatikan undang-undang peraturan, instruksi, dan petunjuk teknis yang diberlakukan oleh yang berwenang. Keempat, prinsip kejelasan tanggung jawab, bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus diselenggarakan oleh personel sekolah yang mampu bertanggung jawab. Kelima, prinsip kekohesifan, bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus direalisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak.¹⁵

4. Pengelolaan keuangan

Setiap unit kerja selalu berhubungan dengan masalah keuangan, demikian sekoah. Soal-soal yang menyangkut keuangan sekolah pada garis besarnya berkisar pada uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personil dan gaji serta keuangan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan sekolah seperti perbaikan sarana dan prasarana.¹⁶

Menurut Maisyaroh, manajemen keuangan berarti suatu proses melakukan kegiatan mengatur keuangan dengan menggerakkan tenaga orang lain. Kegiatan tersebut dimulai dari perencanaan anggaran sampai dengan pengawasan dan pertanggung jawaban keuangan.¹⁷

D. Manajemen Personalia

Istilah personalia, personil atau kepegawaian yang mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi. Dengan demikian manajemen personalia adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia didalam suatu organisasi.

Menurut Made Pidarta, personalia ialah semua anggota yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai, para wakil siswa atau mahasiswa, dan para alumnus, termasuk juga

¹⁵ *Ibid.*, 87

¹⁶ Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 92

¹⁷ Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 97

para manajer pendidikan. Sedangkan menurut Suryo Subroto yang dimaksud personalia atau personil adalah orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini di sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai. Oleh karena itu personil sekolah tentu saja meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif.¹⁸

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli manajemen tersebut, manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian dan pemeliharaan, agar tercapai diberbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

E. Fungsi Manajemen Personalia

Dalam bukunya Edwin B. Flippo fungsi manajemen personalia adalah:

1. Pengadaan tenaga kerja. Fungsi operasional pertama dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang diperlukan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.
2. Pengembangan tenaga kerja. Setelah personalia diperoleh, mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat tertentu. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat.
3. Kompensasi (imbalan) tenaga kerja. Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai yang layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Struktur kompensasi meliputi, gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan kehadiran dan tunjangan jabatan.

¹⁸ Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi...*, 48.

4. Integrasi (penyatuan) tenaga kerja. Setelah karyawan diperoleh, dikembangkan, dan diberi kompensasi secara layak, maka selanjutnya adalah integrasi. Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat, dan organisasi.
5. Pemeliharaan tenaga kerja. Jika kita telah melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik, maka yang tidak kalah penting adalah pemeliharaan pegawai. Pemeliharaan merupakan usaha untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan untuk bekerja para pegawai.
6. Pemutusan hubungan kerja. Fungsi terakhir dari manajemen personalia adalah pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan para pekerja kepada masyarakat. Sebagian besar karyawan tidak meninggal dunia pada masa kerjanya. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.¹⁹

Fungsi personalia di atas dilaksanakan dan dikerjakan oleh manajer atau pemimpin. Manajer memperoleh hasil dari bawahannya, dan agar bawahannya dapat berprestasi besar dan cakap bekerja, maka para pemimpin harus memberi perhatian kepada hal-hal yang berhubungan dengan fungsi personalia.

F. Prinsip-prinsip Personalia dalam Organisasi

Menurut Ngalim Purwanto personalia dalam suatu organisasi harus memiliki prinsip-prinsip atau ciri-ciri yaitu:

- a. Memiliki tujuan yang jelas.
- b. Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut.
- c. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindak dan kesatuan pikiran.
- d. Adanya kesatuan perintah.

¹⁹ Flippo, *Manajemen Personalia...*, 6-7.

- e. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota.
- f. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis.
- g. Adanya jaminan keamanan dalam bekerja.
- h. Adanya gaji yang setimpal dengan jasa atau pekerjaan.
 - i. Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi.²⁰

Oleh karena itu supaya kegiatan personalia dalam organisasi dapat berjalan lancar, serta personalia dapat bekerja secara efektif maka antara manajer dan bawahan dapat melaksanakan prinsip-prinsip tersebut sesuai dengan jabatan dan kedudukan.

G. Setrategi Pengelolaan Kegiatan Yang Mendukung Peningkatan Kualitas Personalia

1. Pengadaan Personalia atau Pegawai

Pengadaan pegawai merupakan proses kegiatan untuk mengisi formasi atau tempat serta jabatan yang kosong dan juga pengadaan pegawai dikarenakan adanya perluasan organisasi. Dilingkungan lembaga pendidikan, tenaga kerja atau pegawai dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

- a. Tenaga teknis atau tenaga professional atau tenaga edukatif/guru/dosen/pengajar, yakni personal pelaksana proses belajar mengajar dan kegiatan kependidikan lainnya.
- b. Tenaga administratif atau tenaga non edukatif/non guru/ non dosen, yakni personal yang tidak langsung bertugas mewujudkan proses belajar mengajar, antara lain meliputi pegawai TU, pegawai laboratorium,

²⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991), 17-18

keuangan, sopir, pesuruh, jaga malam, pegawai perpustakaan dan lain-lain.²¹

Untuk memelihara efektivitas kerja, pada saat penerimaan dan penempatan pegawai harus diperhatikan persyaratan tuntutan jenis sifat pekerjaan, ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman pegawai. Untuk itu dilingkungan setiap lembaga pendidikan diperlukan kegiatan analisis pekerjaan (*job analysis*) untuk menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*) dan klasifikasi pekerjaan (*job classification*), agar pada saat penerimaan dan penempatan pegawai dapat disesuaikan antara pegawai yang diperlukan dengan tuntutan jenis dan sifat pekerjaan.

Dalam rangka pengadaan personil atau rekrut personil terutama guru, banyak cara yang dapat dipakai, yaitu:

- a. *Spoils systems*, yaitu system pengadaan personil yang didasarkan pada kesamaan kepertaian, dalam arti pengisian pekerjaan atau jabatan yang ada diusahakan teman separtai, tanpa atau kurang memperhatikan apakah kandidat memenuhi kualifikasi atau tidak.
- b. *Nepotism systems* yaitu cara mengadakan personil yang didasarkan pada hubungan kekeluargaan.
- c. *Merit systems* yakni cara pengadaan personil berdasarkan kecakapan yang dimiliki.
- d. *Career systems* yakni cara pengadaan personil yang pada awalnya didasarkan pada kecakapan sedang pada proses lanjut, selain kecakapan pada masa kerja, loyalitas dan syarat kerja lainnya turut mendukung.
- e. *Sistem prestasi*, cara ini terutama berlaku bagi personil lama yang hendak naik pangkat atau hendak menduduki jabatan yang lebih tinggi. Kenaikan pangkat didasarkan pada kecakapan dan prestasi kerja yang dimiliki. Kecakapan dibuktikan dengan lulus ujian sedang prestasi dibuktikan dengan melalui karya nyata.

Jadi dari pembahasan diatas bahwa penerimaan dan penempatan pegawai harus memperhatikan kualifikasi para individu dari pegawai

²¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1984), 65-66.

tersebut. Dalam penerimaan dan penempatan pegawai yang tidak tepat, menimbulkan berbagai kerugian dan masalah karena setiap pekerjaan yang dilimpahkan tidak akan terselesaikan secara efektif, dengan demikian tenaga dan waktu akan terbuang-buang, bahkan mungkin pula menjadi pemborosan karena biaya dipergunakan untuk personil yang tidak mampu mencapai prestasi seperti yang diharapkan.

2. Pengembangan Personalia

Pengembangan personalia ialah tata cara atau peninjauan kembali untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Perkembangan personal merupakan salah satu kegiatan penting bagi kemajuan sekolah.

Keberhasilan program pengembangan personal, di dalam beberapa hal banyak dipengaruhi oleh peranan pimpinannya. Mereka diperlukan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan penyelesaian program itu. Walaupun pimpinan sudah memberikan kesempatan baik dalam menyediakan fasilitas secukupnya, itu semua belum cukup masih ada yang diperlukan dari dia, yaitu kemauan, keseriusan dan kesungguhan dalam melaksanakan. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa manajemen pimpinan merupakan kunci untuk program pengembangan personal ini.²²

a. Sebab-sebab dilaksanakannya pengembangan personalia

- 1) Adanya tata cara atau peraturan baru dalam personalia tersebut.
- 2) Adanya pegawai yang kurang cakap.
- 3) Adanya mesin-mesin baru.
- 4) Perlunya penyegaran kembali khususnya pegawai.²³

b. Tata cara peningkatan mutu karyawan

Peningkatan mutu karyawan dapat dilakukan dengan diadakan suatu latihan dan pendidikan. Latihan adalah suatu kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Latihan yang dilakukan oleh

²² Suharsimi Arikunto, *Organisasi Administrasi Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan* (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), 134

²³ Hendayat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 169

personalia atau pegawai bertujuan agar pegawai bekerja lebih efisien. Selain itu, latihan ini juga dilakukan agar pegawai dapat mengembangkan keahliannya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efisien, serta mengembangkan sikap dan pengetahuan pegawai.

Latihan dan pendidikan dapat diberikan dengan cara:

- 1) Dengan penjelasan dan contoh-contoh kerja dan training.
- 2) Dengan sistem individual atau klasikal.
- 3) Dengan rapat.
- 4) Lokakarya (penjelasan dan pameran)
- 5) *Briefing* (penjelasan yang bersifat instruksi)

Pembinaan dan pengembangan terhadap staf tidak hanya pada anggota yang baru saja, tetapi juga kepada seluruh staf. Pembinaan harus dilakukan secara terus menerus dan secara sistematis. Pembinaan ini sangat penting karena perkembangan baik perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, maupun perkembangan masyarakat dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang baru.

F. Hubungan Antarpersonalia

Menurut Hoy sebagaimana dikutip oleh Made Pidarta, hubungan antarpersonalia berkaitan dengan iklim organisasi. Iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya.²⁴ Produktivitas pendidikan ditentukan oleh praktik dan tradisi atau kebiasaan bekerja personalianya. Bila para personalia memiliki kebiasaan bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya bila mereka memiliki kebiasaan secara santai dan kurang cermat akan dapat merugikan organisasi. Dengan demikian iklim organisasi perlu dibina dan ditingkatkan.

Memperhatikan dan membina organisasi berarti sekaligus menjunjung martabat para personalia sebagai manusia, sebab dengan memperbaiki iklim

²⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan...*, 134

organisasi akan mengembangkan sikap-sikap sosial, toleransi, menghargai pendapat orang lain, bekerja sama menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Semua perilaku adalah cermin cara bekerja sama yang baik. Bila perilaku ini dapat dipertahankan relatif lama, maka ia akan menjadi tradisi atau kebiasaan bekerja. Lalu terciptalah iklim organisasi yang baik.

Hubungan antarpersonalia yang diinginkan dalam lembaga pendidikan ialah, kerukunan, gotongroyong, saling menghormati, kerjasama dan rasa saling memiliki. Dalam hubungan tersebut dilakukan oleh semua personalia tanpa terkecuali, terutama manajer memberi contoh sikap-sikap yang baik. Halsey memberikan petunjuk tentang bagaimana seharusnya atasan bertindak terhadap para bawahan agar mereka menyukaidan menyenangkan atasannya. Petunjuk-petunjuk itu adalah:

1. Harus bersikap adil.
2. Mereka harus disalami segera ketika bertemu.
3. Mereka perlu diberi perhatian.
4. Atasan lebih banyak mendengar daripada berbicara.
5. Atasan sebaiknya memakai kata meminta bukan memerintah.
6. Nama-nama para bawahan perlu diingat dan disebutkan bila berhubungan dengan mereka.²⁵

Cara lain yang dapat dilakukan oleh para manajer adalah menciptakan situasi yang harmonis, gotong royong, saling menghargai, mengutamakan kepentingan bersama, membela kebenaran dan keadilan, dan sikap musyawarah dalam setiap pertemuan. Penciptaan situasi-situasi tersebut merupakan teknik pembinaan antar hubungan secara tidak langsung kepada setiap personalia pendidikan.

G. Pemeliharaan Personalia

Maksud dari pemeliharaan personalia atau ketenagaan adalah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi

²⁵ *Ibid.*, 138

maupun sosial psikologis para pegawai. Yang termasuk dalam berbagai usaha pemenuhan kebutuhan tersebut di atas antara lain:

1. Gaji.
2. Tunjangan kesejahteraan.
3. Pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai.
4. Perlakuan yang adil dan wajar.
5. Penghargaan terhadap setiap prestasi.
6. Perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan dan kerjasama.²⁶

Jadi ada dua macam kesejahteraan yang perlu diperhatikan dan diusahakan oleh pimpinan sekolah, yaitu yang menyangkut kesejahteraan material dan kesejahteraan batin. Kesejahteraan material menyangkut pemenuhan kebutuhan hidup, yaitu gaji yang cukup, fasilitas perumahan, dana, kesehatan, pensiun, dan sebagainya. Kesejahteraan batin meliputi perasaan aman, perasaan diakui atau diterima, perasaan diperlakukan adil, perasaan berprestasi, perasaan dianggap penting, perasaan berpartisipasi, perasaan memperoleh harga diri dari pekerjaannya dan sebagainya.

H. Penilaian Personalia

Dalam penilaian pegawai meliputi pencatatan mengenai segala kegiatan kepegawaian untuk mengetahui karya-karya yang dicapai oleh seorang pegawai. Satu istilah lain yang sering digunakan dalam penilaian pegawai ialah *merit rating*, yang berarti pencatatan jasa-jasa atau prestasi-prestasi pegawai. *Merit rating* dipakai dalam penilaian pegawai berdasarkan sistem karir.

Yang dimaksud penilaian ketenagaan ialah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal maupun informal untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan pegawai sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga.

Di bawah ini beberapa hal yang penting untuk dinilai oleh kepala sekolah adalah:

²⁶ Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi ...*, 168

1. Kemampuan kerja (perencanaan program mengajar, kecakapan mengajar, melaksanakan administrasi).
2. Kerajinan.
3. Kepatuhan disiplin kerja.
4. Rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.
5. Hubungan kerja sama.
6. Kelakuan di dalam dan diluar dinas.
7. Prakarsa (inisiatif).
8. Kepemimpinan.
9. Pekerjaan pada umumnya.

Dalam pelaksanaannya penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan oleh atasan langsung dan oleh atasan tidak langsung.

1. Penilaian oleh atasan langsung

Yang dimaksud atasan langsung ialah atasan yang mempunyai wewenang secara langsung untuk memberikan perintah kepada seorang bawahan. Bawahan langsung ialah seorang bawahan yang secara langsung bertanggung jawab kepada seorang atasan tanpa melalui pejabat lain.

Atasan mengetahui secara langsung perkembangan bawahannya. Oleh karena itu penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung diharapkan akan lebih obyektif.

2. Penilaian oleh atasan tidak langsung

Atasan tidak langsung ialah atasan yang dalam memberikan suatu perintah kepada salah seorang bawahan tidak dapat secara langsung, melainkan melalui jalur yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Bawahan tidak langsung ialah bawahan yang dalam memberikan suatu pertanggungjawaban tidak dapat secara langsung, melainkan melalui jalur yang telah ditetapkan dalam organisasi.²⁷

Terlepas dari apakah suatu penilaian dilakukan oleh atasan langsung atau oleh atasan tidak langsung, hasil penilaian harus ditunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan. Hal ini bertujuan agar pegawai yang

²⁷ Wursanto, *Manajemen Kepegawaian I* (Surabaya: Kanisius, 2003), 89

bersangkutan berkesempatan untuk mengajukan keberatan-keberatan apabila ia menganggap penilaian itu tidak obyektif.

Penilaian pegawai perlu dilakukan karena penilaian pegawai memiliki manfaat ganda, yaitu bagi pegawai dan bagi perusahaan atau lembaga pendidikan.

a. Manfaat penilaian pegawai bagi pegawai antara lain:

1. Penilaian pegawai menciptakan iklim kehidupan perusahaan, yang dapat menjamin kepastian hukum bagi pegawai.
2. Penilaian pegawai memberikan dorongan kepada pegawai untuk lebih giat dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
3. Penilaian pegawai melatih pegawai untuk selalu berdisiplin dalam segala hal, baik ketika pimpinan hadir maupun tidak hadir.

b. Manfaat penilaian pegawai bagi perusahaan atau lembaga pendidikan antara lain:

1. Rapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang dialami oleh setiap pegawai sehingga pembinaan pegawai dapat lebih dikembangkan dan diperhatikan.
2. Hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang dan tugasnya.
3. Penilaian pegawai memudahkan dalam menentukan apakah suatu latihan dibutuhkan untuk mengembangkan keterampilan pegawai.

Jadi penilaian terhadap personalia itu meliputi semua aspek kepribadian yang berhubungan dengan tugas-tugasnya selama bekerja di sekolah itu.

I. Kesejahteraan Personalia

Untuk meningkatkan kegairahan bekerja dan menjamin hari tua diselenggarakan usaha peningkatan kesejahteraan pegawai. Peningkatan kesejahteraan tersebut harus diusahakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan sehingga pada akhirnya pegawai dapat memusatkan perhatian sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya.

Secara konsep, meningkatkan kesejahteraan para anggota organisasi memang merupakan salah satu tugas manajer. Organisasi adalah merupakan salah satu bentuk kehidupan bersama dengan tujuan tertentu yang sudah disepakati bersama. Untuk mencapai tujuan itu, para manajer perlu mengarahkan, membina, dan mengkoordinasi anggota-anggotanya, salah satu media penting dalam mengarahkan mereka, agar hati mereka lebih mudah bergerak untuk maju adalah kesejahteraan.

Banyak cara dan usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan personil sekolah. Di samping pemberian insentif dan atau gaji yang layak, usaha meningkatkan kesejahteraan personel dapat pula dilakukan dengan jalan:

1. Membentuk semacam ikatan keluarga sekolah yang bersifat sosial.
2. Membentuk koperasi keluarga personel sekolah.
3. Mengadakan kegiatan-kegiatan seperti olah raga, diskusi-diskusi yang berhubungan dengan pengembangan profesi guru-guru atau pegawai sekolah.
4. Memberi kesempatan dan bantuan dalam rangka pengembangan karier, seperti kesempatan melanjutkan pelajaran, kesempatan mengikuti penataran-penataran, selama tindakan mengganggu atau merugikan jalannya sekolah.
5. Mengusulkan dan mengurus kenaikan gaji atau pangkat guru-guru dan pegawai tepat pada waktunya sesuai dengan peraturan yang berlaku.²⁸

Semua yang telah dibicarakan di atas memerlukan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan bijaksana disertai pengawasan dan pembinaan yang tepat dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian dan pemeliharaan, agar tercapai diberbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sasaran utama dalam pengelolaan atau

²⁸ Ngalim Purwanto, *Organisasi Administrasi...*, 134.

manajemen personalia adalah: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan atau pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, pensiun, kesejahteraan pegawai.

Perubahan dalam masyarakat berlangsung secara cepat. Perubahan-perubahan itu seyogyanya diikuti oleh sekolah. Agar sekolah mampu mengadakan perubahan-perubahan itu maka kemampuan profesi personil perlu ditingkatkan setiap saat. Peningkatan kemampuan itu tidak hanya bertumpuh pada pengalaman kerja. Hal ini disebabkan, lamanya praktik suatu profesi tidak dengan sendirinya merupakan jaminan bahwa kemampuan akan meningkat. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer dapat meningkatkan kemampuan-kemampuan profesi personil atau personalia sekolah dengan cara: Pertama, memberi kesempatan kepada setiap personil untuk mengikuti pendidikan tambahan, penataran, kursus-kursus, latihan kerja, dan aktivitas lain yang mengarah pada peningkatan profesi. Kedua, menyediakan fasilitas yang mampu membantu peningkatan profesi seperti menyediakan majalah, buku, dan sebagainya. Ketiga, memberi kesempatan bagi para personil untuk berdiskusi tentang bidang tugas masing-masing. Keempat, menyediakan iklim yang memungkinkan personil mengemukakan dan mengembangkan inisiatif dan kreatif. Kelima, memberi kesempatan mengadakan kunjungan atau studi banding.

BIBLIOGRAPHY.

- Arikunto, Suharsimi. *Organisasi Administrasi Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Pers, 1990.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2003.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1990.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- FIP-IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan*. Malang: IKIP Malang, 1989.
- Flippo, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga, 1984.
- Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2003.
- Nawawi, Hadari . *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung, 1984.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991.
- Sahertian, Piet A. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1985.
- Soeratman, *Permasalahan Tentang Kesejahteraan Pendidikan*. Jakarta: FIP, 1978.
- Soetopo, Hendayat dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Subroto, Suryo, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bina Aksara, 1984.

Tim Dosen, FIP-IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1980.

Wursanto, *Manajemen Kepegawaian I*. Surabaya: Kanisius, 2003.