

Gorontalo, 28 – 30 November 2014

# PROSIDING

## Musyawarah Kerja APMAPI dan Temu Ilmiah Nasional Manajemen Pendidikan 2014



“Revolusi Mental Pemimpin dan Manajer Pendidikan dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Kontemporer Menuju Indonesia Emas”



APMAPI



Universitas Negeri Gorontalo

**Ketua Penyunting**

Ansar

**Penyunting Pelaksana**

Arwildayanto

Abdul Rahmat

Isnanto

Asrin

**Penyunting Ahli**

Abd. Kadim Masaong

Udin Syaefuddin Saud

**Pelaksana Tata Usaha**

Warni Tsumar

Novawati Kansil

---

**Alamat:**

Jl. Jend. Sudirman No. 06 Kota Gorontalo

Telp./Faks (0435)831944,

Email: [apmapi@ung.ac.id](mailto:apmapi@ung.ac.id)

---

## DAFTAR ISI

Budaya Belajar Mahasiswa (Korelasi Antara Budaya Belajar Dengan Prestasi Belajar Mahasiswa KIMP FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta) <i>Hasyim Asy'ari dan Muarif Sam</i> .....	1 – 11
Kebijakan Pendidikan di Era Otonomi Daerah dan Implikasinya Dalam Penyelenggaraan Pendidikan <i>Warni Tune Sumar</i> .....	12 – 22
Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kompetensi Profesional Guru di SMK Negeri 7 Padang <i>Nellitawati dan Yusof Bin Boon</i> .....	23 – 32
Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah, Motivasi Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru <i>Muhammad Naim</i> .....	33 – 45
Peningkatan Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Lingkungan Pendidikan <i>Dr. Eliana Sari, M.M</i> .....	46 – 56
Hubungan Kultur Akademik dan Pengelolaan Konflik Dengan Motivasi Berprestasi Mahasiswa <i>Abd. Kadim Masaong dan Ramlah Umar</i> .....	57 – 67
Sinergitas Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dalam Pengembangan Kultur Akademik dan Pengelolaan Konflik Mahasiswa Universitas Negeri Gorontalo <i>Ansar</i> .....	68 – 81
Quantum Leadership: An Effective Principal Leadership In The Changing Nature of School Management <i>Ikhfan Haris</i> .....	82 – 93
Nilai-Nilai Kepemimpinan dalam Budaya Madura <i>Ahmad Yusuf Sobri</i> .....	94 – 105
Penerapan Pendekatan “Lesson Study” Untuk Meningkatkan Kualitas Hasil Praktik Mengajar Pada Mahasiswa Program Studi PGSD FKIP Universitas Jember <i>M. Sulthon Masyhud</i> .....	106 – 116

Peningkatan Pelayanan Kampus Inklusif Bagi Mahasiswa Disabilitas di UNESA Surabaya Murtadlo .....	117 – 127
Pembentukan Budaya Disiplin di SMK Negeri 18 Jakarta 1 <i>Jejen Musfah dan Mariatul Kiftiah</i> .....	128 – 137
Perbaikan Perencanaan, Pengembangan dan Pendayagunaan Sumber Daya Melalui Kineja Manajerial Kepala Sekolah <i>Teguh Triwiyanto</i> .....	138 – 147
Kecakapan Berargumen Sebagai Pilar Pokok Revolusi Mental <i>Bambang Suteng Sulasmono</i> .....	148 – 157
Pengaruh Kepribadian dan Persepsi Terhadap Pekerjaan Terhadap Organiza- tional Citizenship Behavior (OCB) Guru SMA Negeri Se-Kabupaten Karawang <i>Neti Karnati dan Ilham Fahmi</i> .....	158 – 165
Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Berdaya Saing <i>Dedi Mulyasana</i> .....	166 – 174
Pembiayaan dan Kualitas Pendidikan Indonesia <i>Suryono</i> .....	175 – 182
Faktor-Faktor Yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Konselor (Guru Pembimbing) di Sekolah <i>Sugiyo</i> .....	183 – 191
Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Sekolah Dasar <i>Sugito</i> .....	192 – 199
Penataan Guru Pendidikan Dasar Berbasis Data Pokok Pendidikan <i>Yovitha Yuliejantiningasih dan Nurkolis</i> .....	200 – 210
Pengelolaan Pendidikan Karakter Siswa <i>Nivianty Djafri</i> .....	211 – 220
Pengaruh Sarana Penunjang Akademik, Lingkungan Kerja dan Peduli Mutu Terhadap Kinerja Dosen IAIN Sultan Amai Gorontalo <i>Yanty K. Manoppo</i> .....	221 – 233
Konstruksi Manajemen Personalia Pendidikan di Sekolah Bermutu <i>Bajang Asrin dan Arwildayanto</i> .....	234 – 244

---

---

Evaluasi Implementasi Kebijakan Wajib Baca Tulis Alqur'an Bagi Siswa SMP Negeri di Kota Gorontalo <i>Arten H. Mobonggi</i> .....	256 – 270
Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Sebagai Faktor Determinan Dalam Mencapai Mutu Pendidikan di Indonesia <i>Bambang Budi Wiyono</i> .....	271 – 283
Pengelolaan Pendidikan di SMP Terbuka (Studi Kasus di SMP Terbuka Kabupaten Gorontalo) <i>Dr. Nina Lamatenggo, SE, M.Pd</i> .....	284 – 294
Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Se- Kabupaten Bone Bolango <i>Lili H. DjaU</i> .....	295 – 307
Faktor Penawaran dan Permintaan Serta Implikasinya Terhadap Adanya Pekerja Anak (Studi Tentang Perilaku Anak di Pasar Sentral Gorontalo) <i>Meyke Alie</i> .....	308 – 319
Persepsi Mahasiswa Terhadap Fasilitas dan Pelayanan Perpustakaan Universitas Negeri Gorontalo <i>Muhammad Polinggapo</i> .....	320 – 330
Pembangunan Karakter Anti Korupsi di Perguruan Tinggi <i>Sanusi Uwes</i> .....	331 – 337
Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Melalui Keterampilan Berkomunikasi Guru <i>Arifin Sukung</i> .....	338 – 347
Membangun Budaya Religius di Sekolah <i>Wiwik Diah Aryani dan H.E. Mulyasa</i> .....	348 – 356
Implementasi Perkuliahan Supervisi Pendidikan Sebagai Matakuliah Berbasis Pengabdian Dalam Menyongsong Akreditasi Sekolah <i>Sulasminten</i> .....	357 – 362
Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Layanan, Kepuasan Pengguna Citra Lembaga Pendidikan Islam di Provinsi Gorontalo <i>Abdurrahman Mala</i> .....	363 – 369
Penerapan Manajemen Strategik Pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Syiah Kuala <i>Cut Zahri Harun</i> .....	370 – 378

---

## **KONSTRUKSI MANAJEMEN PERSONALIA PENDIDIKAN DI SEKOLAH BERMUTU**

**BAJANG ASRIN DAN ARWILDAYANTO**

Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo

### **ABSTRAK**

Sekolah menjadi organisasi pembelajaran yang kompleks saat ini. Sekolah membutuhkan sistem manajemen personalia sekolah yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Personalia sekolah merupakan komponen utama yang menggerakkan proses pendidikan, yang memiliki karakter yang khas. Karakter khas itu dapat ditemukan pada *input, proses, output dan outcome* sekolah berupa peserta didik dengan capaian pengembangan potensi-potensinya secara optimal. Personalia pendidikan yang terdiri dari guru, tenaga administrasi sekolah dan tenaga penunjang sekolah menjadi sumber daya manusia yang membutuhkan pengelolaan yang efektif dan efisien. Sehingga pada konteks makro pendidikan nasional dan mikro pendidikan membutuhkan sistem personalia kependidikan yang *good management* dan terstandar dalam profesi yang mengikat dan bermutu. Sistem personalian yang terstandar dan bermutu dapat dicerminkan pada, identifikasi kebutuhan, sistem rekrutmen, pengembangan mutu staf dan evaluasi kinerja personel kependidikan. Untuk itulah, pengembangan personel sekolah dituntut untuk memiliki titik fokus pada perbaikan kinerja personel secara berkesinambungan dengan titik kulminasi pada sekolah bermutu tercermin pada pembelajaran bermutu,

**Kata kunci:** *Manajemen personalia dan sekolah bermutu*

### **PENDAHULUAN**

Organisasi sekolah berbeda dengan organisasi publik lainnya. Di mana karakter organisasi sekolah yaitu mengelola dan memproses manusia (Harris & Monk, 1992). Input, proses dan outputnya pun berupa kualitas manusia. Hal ini sebagai landasan filosofis yang harus dipahami dalam mengelola sekolah. Masalah penting yang dihadapi sekolah-sekolah, saat ini, adalah pengelolaan sumber daya manusia pendidikan yang masih lemah, khususnya guru. Tidak saja berkaitan dengan proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karir yang belum baik, tapi juga kesejahteraannya yang masih menjadi masalah nasional (Jalal & Supriadi, 2001; Tilaar, 1992; Buchari, 1994). Kebangkrutan kualitas pendidikan sering diakibatkan lemahnya kesejahteraan dan kualitas guru.

Untuk meningkatkan kualitas personel pendidikan maka dibutuhkan sistem manajemen yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia pendidikan. Karena aspek ini menjadi ujung tombak pendidikan di sekolah menengah. Kepala sekolah berperan serta bertanggung jawab. Sehingga pada PP. No 27 tahun 1990 dinyatakan' " Kepala sekolah dari sekolah menengah yang diselenggarakan oleh pemerintah bertanggung jawab kepada Menteri yang terkait atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga

kependidikan lainnya, dan pendayagunaan sarana dan prasarana” (pasal 14 butir 1).

Unsur penting dari manajemen pendidikan adalah manajemen personalia sekolah yang meliputi; perencanaan kebutuhan personil, rekrutmen, seleksi, pengembangan staf (Castallow, 1992 (editor); Seyfart, 1991 ). Perencanaan personil mempunyai tujuan untuk mengetahui kebutuhan personil dalam melaksanakan proses pendidikan. Rekrutmen adalah upaya untuk mencari calon personil yang dibutuhkan, sesuai kualifikasi dan kompetensi, dalam rangka menjalankan proses pendidikan. Seleksi adalah memilih calon personil yang berkualitas dan memenuhi standar kebutuhan sekolah pada kondisi tertentu, saat itu. Sedangkan pengembangan staf merupakan upaya untuk meningkatkan perosnil, karir dan kualitas personalia selama bertugas.

Tujuan manajemen personel yaitu untuk membangun stabilitas organisasi antara lain untuk meningkatkan kualitas para guru dan staf , memaksimalkan potensi semua personil. Untuk merealisasikan tujuan sekolah, maka ada strategi dalam manajemen personel yaitu strategi rekrutmen dan seleksi, strategi perencanaan personel, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, strategi kompensasi, strategi hubungan antar personil. Sedangkan Unruh dan Alexander (1970) melihat bahwa yang menjadi garapan manajemen personil di sekolah meliputi peranan staf, pengembangan staf dan posisi staf. Secara khusus Seyfarth, (1991) menjelaskan tentang orientasi manajemen personil yaitu pada pengadaan dan peningkatan kualitas guru. Di mana, secara khusus, manajemen personil membahas tentang pentingnya meningkatkan pengelolaan sumber daya pendidikan secara efisien dan efektif. Guru dan karyawan merupakan unsur utama yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Manajemen personel mempunyai orientasi pada upaya meningkatkan keefektifan sekolah untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Lezotte (1979, dlm. Seyfarth, 1991) bahwa penelitian sekolah-sekolah yang efektif mempunyai enam karakter, yaitu: 1) staf yang profesional mempunyai pengertian yang jelas tentang misi dan tujuan sekolah, 2) para guru yakin bahwa semua siswa mampu menguasai kemampuan-kemampuan dasar; mereka mampu untuk menyiapkan pembelajaran yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, 3) seorang kepala sekolah senantiasa menterjemahkan misi kepada siswa dan staf untuk membangun komunikasi antara guru dan orang tua, 4) perkembangan semua siswa dimonitor secara berkelanjutan. 5) waktu disediakan secukupnya untuk belajar , 6) dan dukungan orang tua yang terus-menerus.

Hal di atas harus diupayakan di sekolah menengah untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi sekolah, yang juga tidak lepas dari peran serta guru, siswa, orang, dan lingkungan sekitarnya. Lebih-lebih di sekolah menengah, seperti sekolah umum seorang siswa membutuhkan pemahaman yang kuat tentang misi dan sekolah, di samping juga dukungan keserasian hubungan antara siswa dan guru pada saat proses pembelajaran berjalan secara baik dan edukatif. Sekolah menengah dengan kompleksitas organisasi yang dimilikinya tentu membutuhkan pengelolaan personil yang baik dan fleksibel dalam menangani atau melayani siswa.

## KAJIAN TEORI

### Memahami Manajemen Personalia

Sekitar tahun 1880-an sampai dengan 1930-an bahwa era manajemen ilmiah mempunyai konsentrasi pada peningkatan produksi, yang dilatarbelakangi oleh revolusi industri dan psikologi industrial. Pada masa ini organisasi industri untuk meningkatkan produksi para karyawan masih dikaitkan dengan aspek kesejahteraan, pelatihan, kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Yang tentunya hal ini akan mengakibatkan pada upaya pembagian tugas, hirarki manajemen, peran khusus, tanggung jawab dan hak pekerja tersusun secara teknis-mekanik. Sedangkan keterkaitan manusia dengan organisasi kurang mendapatkan perhatian secara serius.

Perhatian meningkat pada aspek manusia dalam manajemen berkembang seiring dengan era hubungan manusia dalam suatu organisasi sangat penting mulai sekitar tahun 1930-an sampai 1950-an. Penelitian McGregor sekitar tahun 60-an tentang aspek manusiawi, dengan bukunya “ *The Human Side of Enterprise*”, dalam organisasi telah mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen, yang sebelumnya bergumul pada aspek teknik-mekanik dalam meningkatkan produktifitas kerja, tapi sebaliknya ia berpendapat bahwa pentingnya membangun motivasi manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan motivasi semua personil organisasi menjadi jaminan bagi pengembangan kinerja yang lebih baik.

Hal mendasar yang sering menjadi perbincangan dewasa ini adalah sumber daya manusia (Low,1991;Suryadi dlm.Ananta, 1993). Itulah sebabnya, ditemukan ada relasi yang kuat antara pendidikan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan potensi penting yang harus ditingkatkan di organisasi jasa dan manufaktur. Lebih-lebih pada era sekarang, semua organisasi publik, jasa dan industri mempunyai perhatian besar pada aspek manusia. Dengan harapan, bahwa mempunyai sumber daya manusia merupakan potensi masa depan organisasi untuk mampu menghadapi kompetisi global antar organisasi-organisasi profit atau non-profit lain. Atas dasar itulah, semua organisasi berupaya secara profesional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik dilakukan melalui layanan pendidikan maupun pelatihan-pelatihan.

Perkembangan manajemen personel banyak dipengaruhi oleh masuknya psikologi perilaku dalam ilmu organisasi. Pada perspektif ini, bahwa organisasi dipahami sebagai tempat berlangsungnya hubungan antar individu manusia atau antar kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bukan lagi menjadi monopoli manajer/pimpinan puncak untuk mengarahkan pencapaian target secara teknis mekanis. Organisasi tidak lagi sekedar rekayasa pimpinan yang absolut dengan kekakuann tugas dan fungsi masing-masing unit kerja. Tapi organisasi diparadigmakan sebagai intens dengan interaksi kemanusiaan untuk pencapaian tujuan bersama. Hal ini telah membuktikan bahwa hubungan karyawan dengan lingkungan sekitarnya, termasuk antar karyawan atau dengan atasannya, sangat mempengaruhi produktivitas kerja.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan tidak lepas dari pentingnya mengelola personel secara baik, sehingga ia mampu meningkatkan kualitas pembelajaran siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta capaian prestasi siswa yang memuaskan. Manajemen personel merupakan upaya untuk membuat berbagai keputusan berhubungan dengan seleksi, penempatan, evaluasi, pengembangan staf, promosi dan pemberhentian karyawan secara rasionil (Castallo (Editor),

1992). Sedangkan Mantja (1997) memandang bahwa manajemen personel itu identik dengan supervisi pendidikan, yang bermuara pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Di sini tentunya arah dari pengelolaan personalia untuk meningkatkan kualitas kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran. Guru yang mengajar harus mempunyai kompetensi yang dibutuhkan. Termasuk, bagaimana meningkatkan kualitas guru yang diberikan melalui supervisi pendidikan, program pelatihan dan pendidikan.

Menurut Seyfarth (1991) pentingnya manajemen personel di sekolah atas dasar tiga asumsi yaitu; *pertama*, kapabilitas guru merupakan hak esensial untuk mencapai kualitas pendidikan sehingga guru tersebut harus selalu dipersiapkan. *Kedua*, manajemen sumber daya manusia yang efektif mensyaratkan aplikasi pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan. Sehingga melalui proses seleksi akan didapat calon guru yang mempunyai persyaratan seperti yang dibutuhkan. *Ketiga*, identifikasi dan seleksi tidak cukup untuk mendapatkan guru yang berkualitas tetapi harus mendapat induksi dari pimpinan sekolah. Di sinilah kepala sekolah perlu melakukan induksi kepada para guru baru, yang sudah lulus dari seleksi. Kepala sekolah mengupayakan kondisi sekolah yang kondusif bagi guru untuk mencapai tujuan sekolah.

Manajemen personel di sekolah menengah, utamanya, pada upaya meningkatkan dan perbaikan kualitas kerja para guru dan staf (Wood, Nicholson dan Findley, 1979). Untuk meningkatkan perbaikan kualitas ini diharap para guru dapat meningkatkan kemampuan interaksi pembelajaran dengan siswa dan staf. Kebutuhan pada guru dan karyawan yang memiliki profesionalitas memadai tampaknya menjadi kebutuhan sekolah menengah. Di sekolah ini, dengan tingkat tuntutan capaian prestasi siswa, sangat di dukung oleh kinerja guru, siswa dan staf sekolah.

## **Manajemen Personel di Sekolah**

### **1. Perencanaan Personel di Sekolah**

Merencanakan kebutuhan personel di sekolah menengah merupakan upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidikan dan bagaimana mengembangkan tenaga yang sudah ada.. Sekolah menengah merupakan sekolah. Untuk memetakan kebutuhan tersebut terlebih dahulu melakukan perencanaan strategis. Dalam rencana strategis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu 1) perencanaan strategis, 2).dan menentukan kebutuhan staf (Seyfarth, 1991).

#### **Perencanaan Strategis**

Sekolah menengah merupakan organisasi yang mempunyai keterkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal (Owens, 1991). Untuk itulah untuk menentukan kebutuhan yang lebih baik tentang masa depan sekolah pada pelaksanaan pendidikan, maka penting sekolah memiliki rencana strategis. Dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal sekolah, maka mampu diidentifikasi secara tepat kebutuhan guru dan sarana prasarana sekolah. Dalam rencana strategis ini, sekolah mempunyai arah dan orientasi jangka pendek dan panjang sekolah, sehingga dapat diprediksi kebutuhan kualitas guru dan staf yang mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Rencana strategis merupakan upaya organisasi untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan dan mengembangkan strategi-strategi mencapai tujuan tersebut (Seyfarth, 1991; Castallo (editor), 1992). Disinilah seorang perencana melakukan identifikasi terhadap misi dan tujuan pendidikan baik di tingkat dinas pendidikan

atau pada tingkat lokal sekolah. Untuk memperkuat rencana strategis ini, maka diupayakan melalui *assesment* lingkungan sekitar organisasi, baik secara internal maupun eksternal, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kecenderungan yang terjadi pada lingkungan organisasi khususnya tentang kebutuhan akan guru atau karyawan sumber daya manusia.

Assesmen eksternal dilakukan agar sekolah tersebut mampu untuk mengumpulkan isu yang berkembang tentang sekolah di tengah masyarakat, terutama sekali dari orang tua. Hal ini penting untuk mengetahui akuntabilitas publik yang dimiliki sekolah dalam melaksanakan pendidikan (Caldwell & Spink, 1992; Watson & Supovitz, 2001). Assesment eksternal sangat penting untuk melihat seberapa jauh masyarakat mempunyai perhatian atas peningkatan dan perbaikan pembelajaran di sekolah, yang kemudian hasilnya dijadikan rancangan strategis sekolah, khususnya tentang kebutuhan akan sumber daya manusia (Seyfarth, 1991). Dari sinilah dapat dilihat kemampuan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Assessment internal sekolah mengarah pada analisis tingkat kemampuan dan prestasi siswa dan persiapan suatu profil karakteristik kemampuan guru yang dibutuhkannya. Untuk melihat kesesuaian antara tingkat kemampuan siswa dengan dengan kebutuhan akan tenaga guru dan karyawan harus merupakan perencanaan yang komprehensif di sekolah tersebut, artinya dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah atas segala aspek yang menjadi implikasi dari kebijakan tersebut seperti pembiayaan, jumlah siswa dan seterusnya.

Dari hasil assesmen tersebut mampu diidentifikasi beberapa aspek penting yang menjadi kebutuhan organisasi sekolah, yaitu; 1) Program dan pelayanan pembelajaran. 2) Pembelajaran dan pertumbuhan siswa, 3) Sumber daya manusia, 4) Sumber daya finansial, 5) Sumber daya fisik, 6) Keterlibatan dan hubungan masyarakat, 7) Pengelolaan organisasi, 8) Evaluasi dan pelatihan kinerja (Lewis, 1983 dlm. Seyfarth, 1991). Disinilah dibutuhkan upaya-upaya evaluatif pihak sekolah untuk mengetahui unjuk kerja guru atau karyawan selama beberapa jangka waktu tertentu.

### **Mengidentifikasi Kebutuhan Staf**

Pada saat ini bahwa kebutuhan staf guru dan tenaga administrasi pendidikan di sekolah tidak didasarkan pada analisis kebutuhan yang tepat. Sekolah-sekolah memiliki guru yang tidak tepat dengan kebutuhan sesungguhnya di sekolah tersebut.

Perkiraan kebutuhan personil harus didasarkan pada tujuan organisasi dan jumlah peserta didik yang ada pada sekolah tersebut. Tujuan-tujuan organisasi memberi arah tentang proses pembelajaran yang dikembangkan dan sekaligus berpengaruh terhadap perkiraan personil sekolah. Kebutuhan personil sering kali merupakan bagian penting untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan di sekolah. Bagian utama dari staf adalah kebutuhan akan peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan melakukan identifikasi kebutuhan staf, maka diharapkan sekolah mampu memprediksi tingkat kebutuhan yang diperlukan untuk melakukan perbaikan pembelajaran. Kepala sekolah, pada lingkup lokal, hendaknya mampu untuk memberikan penjelasan yang tepat tentang pentingnya sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas dan perbaikan mutu. Untuk itulah upaya melakukan inovasi sekolah sering kali diakibatkan pada perlunya peningkatan

kualitas guru untuk mendukung proses pembelajaran yang diharapkan tercapai. Mengidentifikasi kebutuhan personal merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan awal tentang sumber daya manusia berdasarkan standar kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan.

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi Personil

Dalam proses pencarian personel yang baru terdapat sejumlah komponen antara lain: a) pengenalan tentang kedudukan baru yang akan dicari personelnya, b) pengumuman tentang adanya lowongan kerja, c) usaha merangsang dan memberikan informasi yang lengkap kepada calon-calon yang berminat. Tujuan mencari personel baru ini adalah untuk menempatkan tenaga-tenaga yang berkualitas sesuai dengan posisi yang ditawarkan pihak sekoah. Sehingga bagi mereka yang memenuhi persyaratan dapat mengajukan lamaran sesuai kualifikasi yang tersedia.

Proses rekrutmen guru dan staf sekolah merupakan upaya untuk mencari personil yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang diperlukan di sekolah. Untuk itulah upaya untuk mencari sebanyak mungkin para pelamar harus mengutamakan kualitas masing-masing pelamar. Rekrutmen adalah mencari potensi-potensi sumber daya manusia yang berkualitas serta mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang ada. Lebih jelasnya bahwa rekrutmen, seperti dijelaskan Wood dkk (1979) yaitu “ *...recruitment which is the process of providing the efforts of increase the number of professional personnel who are available to accept teaching positions*”.

Rekrutmen biasanya berlangsung melalui pengumuman pada masa penerimaan melalui berbagai media yang ada, elektronik, dan media massa, atau mengirim pengumuman kepada universitas atau sekolah tinggi yang menyiapkan tenaga kependidikan. Diharapkan dengan mengumumkan tentang penerimaan personil baru, maka didapatkan calon pelamar yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Hal-hal penting untuk disebutkan dalam rekrutmen yaitu; 1) lokasi sekolah, 2) tempat tinggal di sekitar sekolah, 3) gaji yang diberikan bagi yang sudah menikah, 4) jelaskan tentang filosofi pendidikan sekolah, 4) tekankan kebebasan dan profesionalitas pada sistem sekolah. (Babcock dlm Wood dkk, 1979)

Seleksi adalah untuk menyaring para pelamar untuk menempati posisi yang tersedia sehingga perlu diupayakan langkah-langkah yaitu: a) menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi untuk setiap jabatan, b) mendapatkan informasi tentang calon melalui, daptar isi, ijazah, transkrip, riwayat pendidikan, pengalaman mengajar atau berkerja, riwayat hidup dan seterusnya. c) penilaian terhadap pelamar melalui berbagai test, d) penerbitan surat keputusan pengangkatan, e) mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bahkan secara singkat dan jelas Wood dkk (1979) menjelaskan bahwa seleksi yaitu: “*selection which deals with process of determining the professional staff from the available pool of applicant*”.

Untuk meningkatkan kualitas seleksi para pelamar maka diharap bahwa seleksi pelamar guru atau staf baru melalui panitia khusus yang memang ditugaskan untuk menangani hal ini. Dalam seleksi dilakukan interview oleh staf guru dengan calon guru. Interview ini hendaknya sebagai upaya awal untuk melihat kemampuan para pelamar dalam proses pembelajaran di kelas. Interview

ini sangat penting untuk mengukur kompetensi guru dengan standar kebutuhan sekolah.

Orientasi merupakan upaya untuk memberikan pengenalan terhadap para personel baru tentang lingkungan sekolah yang baru. Alasan utama untuk melakukan orientasi ini adalah memberikan informasi awal tentang kehidupan dan tugas seorang guru di sekolah. Dalam melakukan orientasi personil ada beberapa hal yang diperhatikan seperti:

**1. Tujuan-tujuan program;** sedapat mungkin bahwa seorang personil baru harus mengenal program-program yang sedang berlangsung di lingkungan dinas pendidikan dan tingkat sekolah setempat. Hal ini sebagai langkah untuk membangun kesamaan arah dan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan sinergitas sekolah.

**2. Sharing informasi umum;** seorang personel baru diharapkan mendapatkan informasi umum tentang sekolah seperti informasi tentang murid, fasilitas yang ada, suasana, peraturan sekolah, dan seterusnya.

**3. Memberikan data penugasan;** seorang personil baru hendaknya mendapatkan data-data atau informasi tentang tugas yang akan dilakukannya.

**5. Mengidentifikasi kegiatan program;** personil baru harus diberikan identifikasi berbagai aktivitas program yang sedang berlangsung.

**6. Mengalokasi tanggung jawab terhadap program;** personil baru mendapatkan tanggung jawab untuk melaksanakan program-program yang sudah ditetapkan. (Castall (Editor), 1992).

### 3. Pengembangan Staf di Sekolah Menengah

Pengembangan staf di definisikan sebagai “sejumlah aktifitas yang direncanakan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pemahaman para guru dalam rangka menghadapi perubahan baik pada cara berpikir dan perilakunya di ruang kelas” (Seyfarth, 1991). Sedangkan Harris & Monk (1992) menjelaskan pengembangan staf (*staf development*) sebagai upaya untuk pengembangan individual atau kelompok agar tercapai pertumbuhan produktivitas setiap waktu. Untuk itulah pengembangan staf merupakan layanan pendidikan in-service-education. Sehingga ada beberapa istilah yang menunjukkan *in-service education* di sekolah seperti, pengembangan profesional (*professional development*), pelatihan (*training*), pengembangan kemampuan, pertumbuhan profesional, pendidikan lanjut, supervisi klinis dan lain-lain (Harris & Monk, 1992: Castallo (editor), 1992).

Manajemen personel dalam bentuk pengembangan staf atau pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia terhadap guru dilakukan melalui supervisi pendidikan (Mantja, 1998). Artinya bahwa pengembangan staf sekolah merupakan bagian yang menyatu dengan upaya meningkatkan kualitas guru dan karyawan. Meningkatkan kemampuan kualitas personalia dilakukan secara terencana dan profesional agar mampu mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu proses pembelajaran.

Upaya-upaya lembaga pendidikan untuk melakukan pengembangan staf, khususnya guru belum mendapatkan perhatian dari semua pihak. Padahal untuk meningkatkan kualitas pembelajaran tentu, seorang guru sangat membutuhkan pengembangan profesional seiring dengan terjadinya perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kompleksitas kehidupan sekolah secara sosial-budaya dan ekonomi. .

#### D. Peningkatan Kualitas SDM di Sekolah Menengah

Di sini menarik untuk mengutip pernyataan Bank Dunia (1998) tentang pentingnya untuk memperhatikan kualitas guru dalam sistem pendidikan nasional sebagai berikut;

*“ A key part of quality improvement is teacher – having them quality distributed, giving the appropriate incentive, and ensuring they are adequately trained. Indonesia should move toward having a professional teaching force which works more intensively but at higher salary. In the short run, incentives could be restructured to reward effective teaching practice and also to attract contract teacher to rural area’ (dlm Jalal & Supriadi, 2001).*

Sampai sekarang ini bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas manajemen personalia sekolah menengah sebagai upaya membangun kualitas guru merupakan tuntutan yang mendesak di Indonesia. Hal ini berawal dari kualitas penyiapan guru dan tenaga kependidikan yang belum memberikan harapan yang memuaskan dalam menghasilkan guru-guru yang berkualitas. Di samping itu, juga upaya peningkatan guru dan tenaga kependidikan lainnya belum secara serius di perhatikan pemerintah.

Di sekolah menengah bahwa dengan kompleksitas sekolah yang semakin berkembang maka tuntutan akan pola manajemen guru dan tenaga kependidikan lainnya harus ditingkatkan. Manajemen personalia merupakan upaya untuk mengelola sumber daya manusia di sekolah menengah, khususnya guru dan karyawan. Sering bahwa pengadaan guru secara sepihak oleh pemerintah, tanpa melibatkan pihak sekolah mengakibatkan banyaknya guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keilmuannya, atau tanpa keahlian yang memadai. Di samping itu, pembinaan profesionalisme guru di sekolah merupakan tugas yang harus ditangani secara baik dalam manajemen personalia.

Di sekolah menengah bahwa manajemen personalia masih ditangani sendiri oleh kepala sekolah, yang sering disebut sebagai bentuk layanan supervisi pendidikan atau pendidikan lanjut. Lebih-lebih bahwa tugas manajemen masih dipandang sebagai tugas tambahan kepala sekolah sehingga sulit untuk meningkatkan profesionalitas pengelolaan pendidikan di sekolah menengah.

Pada tingkat Sekolah menengah bahwa manajemen personalia harus merupakan bagian penting untuk meningkatkan pelayanan pendidikan kepada siswa. Kompleksitas sekolah menengah yaitu semakin dituntunya keragaman seorang guru untuk mampu mengembangkan potensi masing-masing siswa yang berbeda. Dalam kata lain bahwa diperlukan upaya-upaya meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan perkembangan siswa yang semakin beragam. Para siswa di sekolah menengah dengan karakteristik dan tuntutan masa depan yang semakin tinggi maka seorang guru dituntut mengembangkan profesionalitasnya dalam menyiapkan keahlian yang sesuai dengan kehidupan sosial dan dunia kerja.

Menurut Unruh dan Alexander (1970; 124) bahwa tugas staf atau guru yang perlu mendapatkan perhatian dalam manajemen personalia yaitu: 1) *Diagnostik*; mampu menganalisis kondisi yang mempengaruhi pembelajaran siswa. 2) *Pembuat keputusan*; menetapkan rancangan tujuan, rancangan dan aplikasi perubahan pada sistem sekolah. 3) *Kooprator*; berkerja sama dengan siswa, staf lainnya, tim, orang tua, dewan sekolah dan lain-lain. 4) *Strategist*; menggunakan rencana dan disain yang terbaik bagi siswa, pembuatan penilaian yang tepat. 5) *Manajer*; mengelola sumber daya pembelajaran di kelas. 6) *Fasilitator*; fasilitator proses

pembelajaran di kelas. 6) *Pembina*: membina siswa untuk menambah pengetahuan, motivasi, empati dan pemahaman. 7) *Evaluator*; mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran siswa.

Guru dan staf sekolah menengah harus mampu, tidak saja melaksanakan proses pembelajaran, untuk membangun kondisi yang kondusif bagi perkembangan siswa. Kepala sekolah sebagai manajer personalia hendaknya bersikap proaktif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya. Bersamaan dengan itu, kepala sekolah harus meningkatkan pengembangan kemampuan guru atau staf dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan siswa.

Sedangkan aspek kepribadian pengembangan siswa di sekolah menengah belum ditangani secara baik. Padahal siswa yang dipersiapkan untuk memasuki kehidupan sosial dan dunia kerja harus mempunyai kepribadian yang jelas tentang pengembangan masa depannya. Hal ini tentu diupayakan dengan menyiapkan tenaga-tenaga profesional, termasuk guru agar dapat memberikan bimbingan dan layanan pengembangan kepribadian yang secara khusus menangani siswa dalam mempersiapkan diri kepada dunia kerja, kehidupan sosial ataupun melanjutkan studi ke perguruan tinggi.

#### **E. Sekolah Bermutu Fokus Pada Pembelajaran Bermutu**

***Leading in learning quality***: Memimpin lembaga pendidikan agar dapat dikelola secara baik dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kompetensi layanan pendidikan sangat tinggi bagi pengembangan pendidikan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Pembelajaran sebagai proses untuk mengembangkan potensi-potensi peserta didik menjadi kompetensi aktualisasi diri secara maksimal. Pembelajaran membutuhkan pengelolaan profesional pada sekolah dan perguruan tinggi untuk dapat menjadikan pembelajaran menjadi menarik bagi peserta didik. Pembelajaran sebagai proses transformasi pengetahuan (*knowledge transform*) dan transformasi spirit (*spirit transform*) kepada peserta didik hendaknya terkelola dengan efektif dan efisien.

Pembelajaran harus dipandang pada perspektif psikologi yang lebih komprehensif, terutama menetapkan paradigma tentang peserta didik. Peserta didik sebagai subjek dan obyek pembelajaran harus dipahami dalam perspektif yang lebih dinamis bukan statis. Psikologi memahami peserta didik sebagai individu yang memiliki ragam kecerdasan dan latar belakang sosial-ekonomi-budaya (Slavin, 2006). Sehingga penempatan kecerdasan pada pembelajaran bukan untuk menjustifikasi pribadi siswa pada prototype/model yang mutlak. Akan tetapi, belajar-pembelajaran sebagai penajaman / pencerahan (*enlight*) pribadi untuk memahami hikmah diri (*deep self understanding*) pada spektrum kehidupan sosial-budaya dan ekonomi. Belajar –pembelajaran bukan untuk menggiring siswa pada ranah kecerdasan, yang terbelenggu ruang jurusan, kurikulum, kelas dan guru, laksana menjadi “malaikat” masa depan siswa. Akan tetapi guru, kurikulum, kelas dan lingkungan sekitar sebagai

Akan tetapi belajar-pembelajaran menjadi oase yang merangsang siswa untuk menentukan pilihan dan keputusan agar mengembangkan pribadi dan lingkungan sosialnya. Pembelajaran dikelola untuk mendukung perkembangan siswa pada zone proximal development (ZPD) (Vygotsky, 1934 dalam Slavin:2006). Pembelajaran mempertimbangan multi-kecerdasan siswa, sosial-budaya siswa, multi-strategies dan guru sebagai *peer in learning*-nya. Belajar-pembelajaran

hendakna menempatkan siswa sebagai pusat keunggulan untuk meningkatkan kualitas kecerdasannya. Guru, siswa dan kurikulum menjadi gadget yang dinamis dan berkembang di lingkungan sekolah. Pembelajaran yang bermutu menjadikan tiga aspek ini dalam kolaborasi tinggi, seperti irama musik orchestra yang memukau dan berimprovisasi pada moment yang tepat dan efektif.

**Enrise up student's student spirit and motivation:** Pengelolaan pembelajaran hendaknya menempatkan siswa sebagai mahkota tujuan pendidikan. Siswa aktivitas dan fasilitas sekolah menajdi puasat keunggulan untuk mendukung perkembangan siswa lebih maksimal. Meningkatkan motivasi dan gairah siswa untuk berkembang secara maksimal di sekolah. Motivasi individual dan sosial siswa agar meningkatkan untuk memastikan ketangguhannya untuk memperbaiki citra manusia. Sisiwa memiliki gaairah untuk berkembang dalam tradisi pembentukan jati diri pada spektrum sosial budaya dan dunia kerja. Spirit dan motivasi sebagai *inner beuty* siswa yang harus mendapat perhatian untuk mengembangkannya

Memotivasi siswa merupakan bagian dari upaya untuk mengasah dan meningkatkan energinya untuk berkembang sebagai pribadi berkarakter dan berintegritas tinggi pada nilai-nilai profesionalitas, agama, sosial dan budaya masyarakat. Memotivasi siswa melalui program-program sekolah dapat meningkatkan gairah positif untuk meningkatkan terus kapasitas pribadi siswa. Meningkatkan motivasi siswa untuk menjadi lebih berprestasi dan berkembang lebih positif.

Pada proses pendidikan saat ini bahwa kita kurang memberikan maotvasi kepada siswa sekolah baik secara terbimbing atau pada kegiatan sehari-hari. Guru dan kepala sekolah. Pada konteks ini bahwa guru mengembangkan proses pembelajaran yang memungkinkan siswa termotivasi dan bersemangat untuk menjadi orang yang berprestasi dalam pembelajaran. Untuk itulah lembaga pendidikan diembangkan untuk membina motivasi siswa untuk meningkatkan kualitas pendiidkan menjadi lebih bermakna. Motivasi guru terhadap siswa untuk meningkatkan daya tahan siswa atas tantangan dan problematika sosial yang berkemabang di tengah masyarakat.

**Human touch in educational organization:** Sentuhan manusiawi pada organisasi pendidian sangat penting untuk meninhgkatkan sinergisitas semua anggotanya. Sekolah, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan lainnya memiliki prinsip pada pentingnya layanan pembelajaran. Tujuan utama layanan jasa ini adalah untuk mengembangkan komitmen dan kesadaran para guru, siswa, tenaga kependidikan pada perbaikan mutu pendidikan seara komprhenship. Di sini kepala sekolah dituntut bersikap visioner dan humanistis untuk menciptakan budaya sekolah yang kondusif. Untuk organisasi pendidikan membutuhkan sentuhan manusiawi yang tinggi untuk menjamin sinergisitas guru, sisiwa, pegawai dan lainnya.

Pengelolaan pembelajaran terkait erat dengan pembentukan kecerdasan dan potensi siswa, yang ditunjukkan dengan tingkat prestasi belajar pada tiap semester. Semua proses pendidikan bermuara pada hal ini; di mana kepala sekolah dan guru harus memiliki komitmen yang tinggi untuk membangun sinergisitas anatara komponen sekolah. Sehingga kepala sekolah sebagai pimpinan mampu mengembangkan kepemimpinan yang humanistis untuk meningkatkan kinerja guru, guru, dan siswa pada pembelajaran di sekolah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Asrin, 2010. *Profesionalisme Manajemen Pendidikan*. Ideas Publishing. Gorontalo
- Asrin. 2013. *Negara Yang Mendidik: Investasi Karakter dan Moralitas* (Proses terbit).
- Acemoglu & Robinson. 2012. *Why Nation Fail; The Origin of Power, Prosperity and Poverty*. Profile Books LTD. London
- Habibie, B.J.2012. *Memantapkan Karakter Bangsa Menuju Generasi 2045*. KONASPI-VII.
- Stross, R.E.2010. *Microsof Way: The Real Story How Bill Gates OutSmarts Competetion* (terj.). Andi Yogyakarta: Yogyakarta.
- Slavin, R. T. 2006. *Educational Psycology: Theory and Practice*. Pearson. London
- Ananta,Aris. 1993. *Ciri demografis Kualitas Penduduk dan Pembangunan Ekonomi*. Jakarta; FE-UI
- Buchari, M. 1994. *Ilmu Pendidikan dan Praktik Pendidikan*. Jakarta. IKIP Muhammadiyah Press.
- Castallo. R (editor). 1992. *School Personnel Administration:a Practitioner Guide*; Tokyo. Allayn and Becon..
- Caldewell,B J. dan Spink, J.M.,.1993. *Leading the Self-Managing School*. London: The Falmer Press
- Jalal F & Supriadi (editor). 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*: Jakarta. Bappenas- Depdiknas-Adicitakarya
- Low, Linda., Hung Meng, Tujuan dan Teck Wong, S. 1991. *Economic of Education and Manpower Development*. New York; McGraw-Hill Books.
- Harris, B.M & Monk,B Jo. 1992. *Personnel Administration in Education*; Toronto; Allyen and Becon.
- Mantja W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisis Pendidikan*: Malang. Wenika Madya
- Preedy. M. 1993. *Managing The Effective School*; London. The Open University Press
- Seyfarth, J. 1991. *Personnel Management For Effective School*. Toronto: Allyn and Becon
- Said,Chatlianis. 1988. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakrata: Depdikbud-Dikti
- Unruh G.G. Alexander W.M. 1970. *Innovation in Secondary Education*. London: Holt Rienharted Winston Inc.
- Wastson,S. & Supovitz, J. 2001. *Autonomy and Accountability in The Context of Standar -Based Reform*: (Jurnal : Educational Policy Analysis Archives.Vol. 9. No.32. 27 Agustus 2001)