

## Manajemen Personalia Pada Pendidikan Menengah

H. Syamsul Hadi

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al-Amin Gersik, Kediri, Lombok Barat  
samsulhad15@gmail.com

### ABSTRAK

Untuk meningkatkan kualitas personel pendidikan di sekolah menengah maka dibutuhkan pola manajemen yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia pendidikan. Karena aspek ini menjadi ujung tombak pelaksanaan pendidikan di sekolah menengah serta yang bertanggung jawab adalah kepala sekolah. Unsur penting dari manajemen pendidikan adalah manajemen personalia sekolah yang meliputi; perencanaan kebutuhan personil, rekrutmen, seleksi, pengembangan staf. Tujuan utama manajemen personel yaitu untuk membangun stabilitas organisasi antara lain untuk meningkatkan kualitas para guru dan staf dalam mengembangkan tujuan organisasi, memaksimalkan potensi semua personil. Maka untuk merealisasikan tujuan sekolah ada beberapa 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 manajemen personel disekolah 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 yang diajarkan dan keterampilan. Sehingga melalui proses seleksi akan didapatkan seorang guru yang mempunyai persyaratan seperti yang dibutuhkan sekolah. *Ketiga*, identifikasi dan seleksi tidak cukup untuk mendapatkan guru yang berkualitas tetapi harus mendapatkan induksi dari pimpinan sekolah. Hendaknya kepala sekolah mengupayakan kondisi sekolah yang kondusif bagi guru untuk mencapai tujuan sekolah. 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

**Kata Kunci:** Manajemen, Pendidikan, Pendidikan Menengah

### A. Pendahuluan

Organisasi sekolah berbeda dengan organisasi publik lainnya. Di mana karakter organisasi sekolah yaitu mengelola dan memproses manusia (Harris & Monk, 1992). Hal ini sebagai landasan filosofis yang harus dipahami dalam mengelola sekolah. Masalah penting dihadapi oleh sekolah-sekolah dewasa 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 masalah kesejahteraan guru yang jadi masalah nasional (Jalal & Supriadi, 2001; Tilaar, 1992; Buchari, 1994).

Sehingga kebangkrutan kualitas pendidikan sering diakibatkan dengan lemahnya sumber daya manusia yang secara khusus yaitu peningkatan kualitas guru.

Untuk meningkatkan kualitas personel pendidikan di sekolah menengah maka dibutuhkan pola manajemen yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia pendidikan. Karena aspek ini menjadi ujung tombak pelaksanaan pendidikan di sekolah menengah serta yang bertanggung jawab adalah kepala sekolah. 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 di sekolah yang berkaitan dengan tujuan sekolah dalam menjalankan proses pendidikan. Rekrutmen adalah upaya untuk mencari calon personil pendidikan yang dibutuhkan oleh sekolah 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 personil, karir dan kualitas personila selama bertugas di sekolah tersebut.

Tujuan utama manajemen personel yaitu untuk membangun stabilitas organisasi antara lain untuk meningkatkan kualitas para guru dan staf dalam mengembangkan tujuan organisasi, memaksimalkan potensi semua personil. Maka untuk merealisasikan tujuan sekolah ada beberapa 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 di sekolah yaitu mengarah pada pengadaan dan peningkatan kualitas guru. Dimana secara khusus

manajemen personil membahas tentang pentingnya untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya pendidikan secara efisien dan efektif. Guru dan karyawan lainnya merupakan bagian 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 sekolah kepada siswa dan staf dan 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.

## **B. Pengertian 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, dengan pentingnya membangun motivasi manusia untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Hal mendasar yang sering menjadi perbincangan dewasa ini adalah sumber daya manusia (Low,1991;Suryadi dlm.Ananta, 1993). Itulah sebabnya ditemukan adanya relasi yang kuat antara pendidikan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan potensi penting yang harus ditingkatkan di suatu lembaga atau 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 profit dan organisasi non-profit. Atas dasar itulah, semua organisasi berupaya secara profesional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, baik dilakukan melalui pendidikan maupun pelatihan-pelatihan.

Perkembangan manajemen personel banyak dipengaruhi oleh masuknya psikologi perilaku dalam organisasi. Sehingga organisasi dipahami sebagai tempat berlangsungnya hubungan antar individu manusia atau antar kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bukan lagi menjadi monopoli atasan atau manajer untuk mengarahkan pencapaian target secara teknis mekanis. Hal ini telah membuktikan bahwa hubungan karyawan dengan lingkungan sekitarnya, termasuk antar karyawan atau dengan atasannya, sangat mempengaruhi produktifitas kerja.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan tidak lepas dari pentingnya mengelola personil secara baik sehingga ia mampu meningkatkan kualitas pembelajaran siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta capaian prestasi

siswa memuaskan. Untuk itulah manajemen personil merupakan upaya untuk membuat berbagai keputusan berhubungan dengan seleksi, penempatan, evaluasi, pengembangan staf, promosi dan pemberhentian karyawan secara rasional (Castallo (Editor),1992). Sedangkan Mantja (1997) memandang bahwa manajemen personal itu identik dengan supervisi pendidikan yang muaranya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Di sini tentunya arah dari pengelolaan personalia untuk memberikan masukan-masukan positif tentang kinerja seorang guru dalam melakukan proses pembelajaran. Guru yang akan mengajar harus mempunyai kompetensi yang dibutuhkan oleh sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sudah ditetapkan. Termasuk bagaimana meningkatkan kualitas guru yang diberikan melalui supervisi pendidikan, program pelatihan dan pendidikan.

Menurut Seyfarth (1991) pentingnya manajemen personel disekolah 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 yang diajarkan dan keterampilan. Sehingga melalui proses seleksi akan didapatkan seorang guru yang mempunyai persyaratan seperti yang dibutuhkan sekolah. *Ketiga*, identifikasi dan seleksi tidak cukup untuk mendapatkan guru yang berkualitas tetapi harus mendapatkan induksi dari pimpinan sekolah. Hendaknya kepala sekolah mengupayakan kondisi sekolah yang kondusif bagi guru untuk mencapai tujuan sekolah.

Manajemen perosonil di sekolah menengah, utamanya, harus ditekankan pada upaya meningkatkan dan perbaikan kualitas kerja para guru dan staf lainnya (Wood, Nicholsen dan Findley, 1979). Untuk meningkatkan perbaikan kualitas ini diharapkan para guru dapat meningkatkan kemampuan interaksi dengan para siswa dengan lainnya.

Kebutuhan akan guru-guru dan karyawan yang mempunyai profesionalitas yang memadai nampakny menjadi sebuah kebutuhan semua sekolah menengah.

### C. Manajemen Personil di Sekolah

#### 1. Perencanaan Personil 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).

a. 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 akan pelaksanaan pendidikan. Dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal sekolah, maka mampu diidentifikasi secara tepat akan kebutuhan guru dengan keahliannya. Dalam rencana strategis ini, sekolah mempunyai arah dan orientasi jangka pendek dan panjang tentang organisasi, sehingga dapat diperkirakan kebutuhan akan kualitas guru dan staf yang akan mendukung tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan.

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 untuk mengetahui akuntabilitas publik yang dimiliki sekolah dalam melaksanakan pendidikan (Caldwell & Spink,1992; Watson & Supovitz,

2001) . Assesement eksternal sangat penting untuk melihat seberapa jauh masyarakat mempunyai perhatian atas peningkatan dan perbaikan pembelajaran di sekolah, yang kemudian hasilnya akan 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 akan segala aspek yang akan 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.

b. Mengidentifikasi Kebutuhan Staf

Perkiraan kebutuhan personil harus didasarkan pada tujuan organisasi dan jumlah murid yang akan mengikuti pendidikan. Tujuan-tujuan organisasi memberi arah tentang proses pembelajaran yang akan dikembangkan dan sekaligus berpengaruh terhadap perkiraan personil yang akan dikembangkan. 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 akan 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 sekolah. Untuk itulah upaya melakukan inovasi sekolah sering kali diakibatkan pada perlunya peningkatan kualitas guru untuk mendukung proses pendidikan yang diharapkan tercapai.

## 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 akan ditempati dan agar mereka yang memenuhi persyaratan dapat mengajukan lamaran.

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 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 akan 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 perlu dipersiapkan langkah-langkah yaitu: a) menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi untuk setiap jabatan, b) mendapatkan informasi tentang calon melalui, daftar 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 diharapkan bahwa seleksi pelamar guru atau staf baru melalui panitia khusus yang memang ditugaskan untuk menangani hal ini. Salah satu upaya yang ditempuh dalam seleksi adalah melakukan interview yang dilakukan oleh staf guru dengan calon guru. Interview ini hendaknya sebagai upaya awal untuk melihat kemampuan para pelamar dalam proses pembelajaran di sekolah atau di kelas.

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 personil 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 teridentifikasi berbagai aktifitas 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). Jadi aspek-aspek ini harus merupakan upaya untuk meningkatkan kesampaian para personil baru untuk melakukan tugas-tugas yang tersedia di sekolah.

### 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 prilakunya 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).

Sehingga bagian penting yang harus diperhatikan dalam manajemen personel adalah pengembangan staf atau pengembangan sumber daya manusia. Bahkan secara khusus pengembangan sumber daya manusia di sekolah 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 di sekolah merupakan upaya yang dilakukan secara terencana dan profesional agar mampu mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan 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 di sekolah harus bersikap proaktif atas tingkat perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta kebutuhan siswa akan hal tersebut. Bersamaan dengan itu kepala sekolah harus meningkatkan pengembangan kemampuan guru atau staf dalam rangka memenuhi kebutuhan siswa.

Sedangkan aspek kepribadian pengembangan siswa di sekolah menengah belum ditangani secara baik. Padahal siswa yang akan 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 menanganai siswa dalam mempersiapkan diri kepada dunia kerja, kehidupan sosial ataupun melanjutkan studi ke perguruan tinggi.

### E. Daftar Rujukan

- 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; Allyn 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*. Jakarta: Depdikbud-Dikti
- Unruh G.G. Alexander W.M. 1970. *Innovation in Secondary Education*. London: Holt Rineharted 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)