

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM KAJIAN MANAJEMEN PERSONALIA

Hj. Triningsih
SDN Kramatjati 24 Pagi Jakarta

Abstrak:

Keberadaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu sekolah. Karena masing-masing sumber daya manusia mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di suatu sekolah. Konsekwensinya setiap kepala sekolah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.

Kata kunci: peran, kepala Sekolah, manajemen personalia

A. Pendahuluan

Birokrasi sebagai salah satu sistem dalam pemerintahan, di dalamnya ditandai dengan berbagai indikasi, seperti kedudukan yang bersifat hierarki, hubungan otoritas, fungsi-fungsi khusus, peraturan dan undang-undang yang mengatur pengelolaan, tugas-tugas, interaksi dengan lingkungan yang mendukung. Menurut Max Weber (Wahjosumidjo, 2007 : 62), seorang pakar sosiologi Jerman, birokrasi adalah salah satu bentuk ideal organisasi, di mana titik sentral dari teori Weber ini diletakkan pada pola-pola interaksi yang legitimatif (*legitimate interaction patterns*) di antara para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan terlibat dalam kegiatan.

Ciri-ciri organisasi sebagai birokrasi menurut Max Weber adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam organisasi terdapat proses interaksi antar sekelompok manusia dalam mencapai tujuan;
- 2) Dalam interaksi mencapai tujuan ada pembagian tugas;
- 3) Dalam organisasi hubungan kerja sama yang ada di dalamnya bersifat struktural atau merupakan hubungan hierarki yang di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja (*a hierarchy of authority*);
- 4) Dalam organisasi terdapat aturan yang mengatur proses interaksi diantara orang-orang yang melakukan kerja sama ;

- 5) Di dalam organisasi terdapat sistem komunikasi dan sistem insentif.

Sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terhimpun kelompok-kelompok manusia yang masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok saling melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Kelompok-kelompok manusia yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang terdiri dari : Kepala Sekolah, guru-guru, tenaga administrasi / staf, peserta didik, dan kelompok orang tua siswa.

Pada setiap organisasi di dalamnya selalu ada pembagian tugas. Pembagian tugas ini diadakan untuk mendukung agar proses interaksi antar manusia dapat berjalan dengan baik. Demikian juga di dalam kehidupan sekolah, pembagian tugas ini dilaksanakan dengan tegas oleh kepala sekolah, sehingga masing-masing kelompok dan orang-orang dengan jelas melakukan tugas apa, kapan, dan bagaimana melakukan tugas tersebut. *Job description* ini merupakan manifestasi dari pemberdayaan sumber daya manusia (personal). Dalam pembahasan ini, pengelolaan personal ini difokuskan pada pengelolaan staf / karyawan non guru.

Deskripsi singkat mengenai manajemen personalia ini diharapkan dapat memberi pemahaman pada para pimpinan organisasi pada umumnya, pada para kepala sekolah pada khususnya. Selain itu tulisan ini juga diharapkan memberi kontribusi pada mahasiswa dalam menambah wawasan mengenai manajemen personalia dalam sebuah organisasi.

Penampilan dan pemeliharaan sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan kelompok kerja atau organisasi. Dan penampilan serta pemeliharaan sumber daya manusia bergantung pada manajemen personalia yang diterapkan oleh pimpinan. Manajemen yang rendah jelas akan merugikan organisasi, kelompok, dan anggota kelompok. Pada akhirnya, diharapkan mahasiswa dapat menerapkan teori pengelolaan personel ini dalam kehidupan berorganisasi demi tercapainya suatu tingkat tertinggi penampilan kerja dan pemeliharaan sumber daya manusia suatu waktu.

B. Tinjauan Awal Tentang Personalia

Kepegawaian disebut juga personalia dan pegawainya disebut juga personel atau karyawan. Pegawai pada suatu sekolah ialah mereka yang tergabung dalam suatu sekolah untuk melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. (Burhanuddin, 2005 : 65).

Pada prinsipnya yang dimaksud personel ialah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan. Karena itu, personel di sekolah meliputi unsur guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif. (Suryosubroto, 2004 : 86).

Seringkali juga untuk mengasumsikan seorang pegawai menggunakan istilah staf. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia staf berarti sekelompok orang yang bekerja sama membantu seorang ketua dalam mengelola sesuatu. Staf yang dimaksud dalam bahasan kita adalah sekelompok sumber daya manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang terdiri dari para guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber daya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi yang khusus dalam hal keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan sebagainya.

Guru sebagai tenaga pendidik, ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan atau melatih para peserta didik menuju ke arah perubahan yang lebih baik. Laboran adalah orang (ahli kimia dan sebagainya) yang bekerja di laboratorium. Pustakawan adalah orang yang bergerak di bidang perpustakaan; ahli perpustakaan. Tenaga administrasi atau administrator adalah pengurus, penata usaha di bidang-bidang tertentu seperti keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan sebagainya.

C. Manajemen Personalia di Sekolah

Keberadaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dalam kehidupan suatu sekolah. Karena masing-masing sumber daya manusia mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di suatu sekolah. Konsekwensinya setiap kepala sekolah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.

Banyak masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan sekolah sebagai suatu organisasi. Masalah –masalah itu mencakup beberapa aspek, seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, mengadakan fasilitas, mencapai hasil dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah. Semua kegiatan tersebut memerlukan keterlibatan orang-orang dengan latar belakang kemampuan yang berbeda-beda, seperti para guru yang profesional, kelompok orang-orang yang tidak terlibat dalam tugas mengajar, seperti pustakawan, laboran, dan sebagainya.

Secara umum kita akui bahwa keberhasilan usaha seseorang mempunyai hubungan yang erat dengan kualitas manusia yang melakukan usaha atau tugas tersebut. Kualitas sumber daya manusia yang nampak melalui kompetensi yang dimilikinya merupakan hal esensial untuk menjadi manusia profesional. Begitu juga dengan keberhasilan suatu sekolah.

Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Pengelolaan atau manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk memberdayakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan.

Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada, sehingga tercapai efektivitas sekolah yang pada ujungnya menghasilkan perubahan yang diharapkan pada anak didik.

Untuk mengelola sumber daya manusia agar memiliki kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal, maka hendaknya melalui tahapan – tahapan sebagai berikut :

1) Identifikasi staf / pegawai

Tahapan ini erat kaitannya dengan rencana pengadaan pegawai. Dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu sekolah, lembaga ataupun organisasi, maka diperlukan adanya rencana kepegawaian. Namun sebelumnya harus dilakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi tentang tugas – tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan.

Identifikasi staf atau pegawai merupakan pengenalan terhadap kualitas yang dimiliki oleh para calon staf baik dari sisi derajat kepribadian, keinginan atau harapan, motivasi serta keahlian yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan atau jenis pekerjaan / kedudukan yang diberikan pada mereka.

Identifikasi dibedakan menjadi rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen merupakan proses identifikasi calon-calon staf yang secara potensial akan diterima. Sedang seleksi merupakan proses pemilihan calon-calon yang tingkat kualitasnya seperti kepribadian, kebutuhan atau harapan, motivasi serta kecakapan / keahlian memang betul-betul telah memiliki persyaratan untuk melaksanakan pekerjaan / jabatan khusus yang akan ditugaskan.

Seleksi itu biasanya dilakukan dengan serangkaian ujian baik secara lisan, maupun praktek. Namun adakalanya, pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi.

2) Penempatan

Bila rekrutmen pegawai telah mendapatkan calon – calon pegawai yang sesuai dengan kualifikasi pegawai yang ditetapkan, maka pimpinan menentukan kemungkinan penempatannya. Tujuan pokok penempatan adalah mencari kepastian secara maksimal tentang kesesuaian antara jabatan / tugas yang harus diisi dengan kemampuan dan keahlian individu serta karakteristik pribadi para individu.

3) Penyesuaian diri

Tujuan utama penyesuaian adalah untuk membantu seorang pegawai baru memahami dan beradaptasi pada harapan, peran, dan mengembangkan rasa ikut memiliki dan mengenali sekolah dan masyarakat. Tahapan ini berkaitan erat dengan pembinaan dan pengembangan staf atau pegawai. Di mana fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

4) Evaluasi

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kemampuan dan keberhasilan pegawai seorang pimpinan perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerja pegawainya. Evaluasi mencakup penilaian terhadap tingkat penampilan dari masing-masing personel / staf dalam mencapai hasil yang diharapkan. Penampilan yang dimaksud di sini mencakup prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah, dan juga kepribadian pegawai. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. (Mulyasa, 2007 : 42 – 45).

Menurut Ismed Syarif, ada beberapa hal yang penting untuk dinilai dalam daftar penilaian pegawai, yaitu :

- Kemampuan kerja
- Kerajinan
- Kepatuhan disiplin kerja
- Rasa tanggung jawab terhadap tugas
- Hubungan kerja sama
- Kelakuan di dalam dan di luar dinas
- Prakarsa (inisiatif)
- Kepemimpinan
- Pekerjaan pada umumnya (Suryosubroto, 2004 : 90 – 91).

5) Perbaikan

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, maka perlu adanya perbaikan untuk meningkatkan profesionalisme dan memperbaiki kelemahan dan kekurangan pegawai yang telah diidentifikasi. Perbaikan itu bisa berupa pendidikan dan latihan yang merupakan suatu bentuk program pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Hal ini mengacu pada arti daripada pendidikan dan latihan yang merupakan suatu program belajar yang direncanakan untuk menghasilkan anggota staf demi memperbaiki penampilan seseorang yang telah mendapatkan tugas menduduki jabatan

(Wahjosumidjo, 2007: 380).

6) Kompensasi pegawai.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, dan lain-lain. Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi manajemen, karena imbalan oleh para pegawai tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia.

7) Pemberhentian pegawai

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya mungkin masing-masing pihak terikat dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas pegawai. Sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan kedalam tiga jenis yaitu :

- Pemberhentian atas permohonan sendiri;

- Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, bagi yang berstatus pns;
- Pemberhentian oleh sebab-sebab lain, seperti meninggal dunia, hilang, habis masa cuti tetapi tidak melaporkan, dan lain-lain.

D. Peranan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Personel

Seorang kepala sekolah harus mampu mengerakkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal untuk :

- 1) Memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelemahan (*infirmity*);
- 2) Menyesuaikan program pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan kompetisi di dalam masyarakat yang dinamis;
- 3) Menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan didalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah;
- 4) Menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan / sukarela dan efektifitas individu secara maksimal;
- 5) Mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa. (Wahjosumidjo, 2007).

Strategi kepegawaian yang mengacu kepada lima hal diatas memerlukan konsentrasi kepemimpinan dalam arti kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi yaitu memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkreaitivitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga terjadi hubungan proses administrasi, yang pada akhirnya akan tercipta keserasian antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu.

Peranan sumber daya manusia terkait erat dengan keberhasilan sebuah organisasi. Dan yang penting juga untuk diketahui bahwa di dalam organisasi seperti sekolah akan selalu terjadi problem kemanusiaan, yang menurut William B. Castetter (dalam Wahjosumidjo, 2007) adalah sebagai berikut :

- 1) Kesenjangan komunikasi;
- 2) Pemberian penghargaan yang tidak efektif;
- 3) Ketiadaan (*lack*) otoritas;
- 4) Supervisi yang tidak tepat;
- 5) Pemberian kompensasi yang tidak seimbang;
- 6) Kedudukan yang tidak aman;
- 7) Ketidaklenturan karir;
- 8) Keusangan personil;
- 9) Rekrutmen dan usaha seleksi yangh tidak produktif;

- 10) Ketidakpuasan jabatan;
- 11) Pergantian yang berlebih-lebihan;
- 12) Kelambatan dan ketidakhadiran; ketidakadilan pemberian tugas dan kesempatan promosi; dan
- 13) Akibat negatif yang tumbuh sehingga klien sekolah seringkali bersekutu dengan tawar menawar bersama (*bargaining*) di dalam sector masyarakat umum.

Staf memegang peranan penting dalam kehidupan persekolahan, sehingga kepemimpinan kepala sekolah yang mempunyai arti vital dalam proses pendidikan harus mampu mengolah dan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada sehingga tercapai efektivitas sekolah yang diharapkan akan membawa perubahan pada peserta didik.

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah agar dapat mencapai efektivitas sekolah, yaitu :

- 1) Sekolah harus secara terus menerus menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang mutakhir;
- 2) Mampu mengkoordinasikan dan mempersatukan usaha seluruh sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan;
- 3) Perilaku sumber daya manusia ke arah pencapaian tujuan dapat dipengaruhi secara positif apabila kepala sekolah mampu melakukan pendekatan secara manusiawi;
- 4) Sumber daya manusia merupakan suatu komponen penting dari keseluruhan perencanaan organisasi;
- 5) Dalam rangka pengelolaan, seorang kepala sekolah harus mampu menegakkan hubungan yang serasi antara tujuan sekolah dengan perilaku sumber daya manusia yang ada;
- 6) Dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah, fungsi sumber daya manusia harus ditumbuhkan sebagai satu kesatuan utama.

Jelas sekali dari paparan di atas betapa peranan sumber daya manusia sangat dominan dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi sekolah, sehingga sudah seharusnya seorang kepala sekolah betul-betul memahami pengelolaan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen sampai pemberhentian.

Oleh karena itu seorang kepala sekolah memiliki tanggung jawab pembinaan sumber daya manusia yang harus diarahkan pada :

- 1) Pencapaian tujuan sekolah;
- 2) Bantuan terhadap individu untuk memperoleh kedudukan dan standart penampilan kerja kelompok;
- 3) Pengembangan karier anggota secara maksimal;

- 4) Rekonsiliasi antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi.

Begitu berat tugas seorang kepala sekolah , sehingga untuk mencapai hasil yang diharapkan dari organisasi yang dipimpinnya dia harus memiliki kemampuan :

- 1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat serta penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing – masing;
- 2) memberikan bimbingan dan tuntunan terhadap para guru, staf dan siswa memacu dan berdiri di depan untuk memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Untuk dapat berhasil menggerakkan para guru , staf dan siswa seorang kepala sekolah perlu memperhatikan hal – hal sebagai berikut:

- 1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa dan bertindak keras ;
- 2) mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kesadaran dan rasa tanggung jawab dengan cara :
 - a) meyakinkan, berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang diperbuat adalah benar;
 - b) membujuk (*induce*), berusaha meyakinkan apa yang dilakukan oleh para guru, staf dan siswa adalah benar selama berpegang pada aturan yang berlaku.

Demikianlah uraian singkat mengenai pengelolaan sumber daya manusia di sekolah yang dalam hal ini menuntut peran dari kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sebuah sekolah. Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara professional untuk mencapai hasil yang diharapkan, mengingat sekolah bukan hanya sebagai agen pembelajaran tapi juga agen perubahan.

E. Kesimpulan

Sekolah sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari latar belakang social, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing – masing individu itu saling bekerja sama satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang sama dari organisasi yang menaunginya.

Bukan hal mudah bagi seorang pemimpin organisasi untuk membangun kerja sama yang harmonis dalam organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin organisasi yang dalam hal ini diperankan oleh kepala sekolah harus mampu mengelola organisasi dengan baik lebih – lebih pada aspek pengelolaan personalia sebagai sumber daya manusia yang menjadi motor penggerak suatu organisasi.

Pengelolaan personalia ini dimanifestasikan pada *job description* yang jelas untuk menghindari terjadinya *job overlapping*. Pengelolaan personalia ini dimulai sejak tahap rencana pengadaan pegawai, penempatan, penyesuaian diri, evaluasi, perbaikan, kompensasi pegawai sampai pemberhentian pegawai. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan profil pegawai yang benar – benar memiliki kualifikasi dari segi keahlian, kecakapan, motivasi, dan kreatifitas yang maksimal.

Maka, pada akhirnya orang yang paling menentukan keberhasilan suatu sekolah adalah kepala sekolah. Dibutuhkan konsentrasi kepemimpinan dalam arti kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara : memelihara para anggotanya, berinisiatif dan berkreaitifitas dalam menjalankan tugas – tugasnya sehingga terjadi hubungan proses administrative dan akan saling mengaitkan proses administrasi yang pada akhirnya akan tercipta keserasian antara tujuan organisasi dan usaha – usaha individu. Demikianlah kesimpulan akhir dari pengelolaan personel pada suatu organisasi yang dalam hal ini terfokus pada organisasi sekolah.

Daftar Pustaka

- Sarnoto, Ahmad Zain, 2009, *Manajemen pendidikan*, Bekasi: Pustaka Faza Amanah
- Burhanuddin, Yusak. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Mulyasa. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Rosda Karya
- Purwanto, M. Ngalim, 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada