

UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKOLAH

Oleh:

Ilham Agustian Widia Yusuf
MTs. As-sakinah
widyayusuf89@gmail.com

ABSTRAK

Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam mengembangkan sumber daya manusia di sekolah agar kinerjanya semakin meningkat. Keadaan tersebut disadari karena sumber daya manusia di sekolah selalu ingin perubahan ke arah yang lebih baik, termasuk menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta menghilangkan kejenuhan dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, namun demikian dalam pelaksanaannya kepala sekolah melibatkan berbagai komponen penunjangnya. Permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan perlunya pengembangan sumber daya manusia yang dihadapi oleh sekolah menyangkut dengan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan yang harus semakin ditingkatkan, kualitas mengajar guru yang masih kurang menunjukkan sikap yang profesional dan prestasi belajar yang dicapai oleh peserta didik masih kurang menunjukkan hasil yang memuaskan. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia di sekolah dasar meliputi: pemberian pelatihan, pengelolaan kinerja, perencanaan karier dan pemberian kesejahteraan.

Kata kunci: kepala sekolah, sumber daya manusia dan sekolah

ABSTRACT

The school principal has an important role in developing human resources in the school so that its performance is increased. The situation is realized because of human resources at the school have always wanted to change for the better, including adjusting to the changing times. Human resources development aims to improve the teaching skills of teachers, increase motivation and job satisfaction, and eliminate boredom in performing the task. The school principal has a strategic role in the development of human resources, however, the school principal pelaksanananya involve various supporting components. The problems associated with the need for human resource development faced by the school concerned with public demands for the quality of education must be improved, the quality of teaching and teachers are still less demonstrated professional attitude and learning achievement reached by learners still not show results satisfactory. Efforts made principals in developing quality human resources in primary schools include: the provision of training, performance management, career planning and provision of welfare.

Keywords : *Principal, Human Resources and School*

PENDAHULUAN

Keberadaan sumber daya manusia di sekolah harus dikembangkan untuk menghadapi tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan suatu keharusan, karena sumber daya manusia merupakan tulang punggung penggerak kegiatan. Dalam pengembangan sumber daya manusia terdapat suatu fase yang disebut fase peningkatan, sebagaimana dikemukakan Gaffar (2012:23) bahwa dalam proses pengembangan sumber daya manusia terdapat tiga fase yang harus dilaksanakan, yaitu persiapan, pendayagunaan dan peningkatan. Pada fase peningkatan tersebut di mana seseorang telah berada dalam dunai kerja, maka ia dituntut untuk menggunakan semua hasil pendidikan dan pengalamannya untuk menghadapi permasalahan yang timbul dalam pekerjaannya. Permasalahan dalam pekerjaan yang akan dilakukan oleh seseorang seringkali tidak bisa diduga sebelumnya. Masalah-masalah umum yang kemungkinan muncul biasanya dapat diatasi dengan menggunakan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh pada masa pendidikan. Tetapi seringkali masalah yang muncul bersifat spesifik, untuk hal demikian, maka dibutuhkan kemampuan yang diperoleh pada saat seseorang telah bekerja. Untuk menghadapi permasalahan yang spesifik dalam pekerjaannya itu, maka seseorang perlu untuk selalu meningkatkan kemampuannya.

Permasalahan-permasalahan yang muncul sehubungan dengan pentingnya kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia di sekolah berhubungan dengan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan yang harus semakin ditingkatkan, kualitas mengajar guru yang masih kurang menunjukkan prestasi belajar yang dicapai oleh peserta didik masih kurang menunjukkan hasil yang memuaskan.

Personil atau sumber daya manusia dalam lingkun pendidikan meliputi semua unsur manusia yang tercakup dalam kegiatan manajemen, yaitu : guru, tenaga administrasi dan pendukung serta siswa. Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia di lingkungan pendidikan yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah para pendidik/guru dan pegawai yang bekerja di lingkup pendidikan. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen sekolah secara keseluruhan, di mana manajemen sekolah terselenggara dalam sebuah organisasi sekolah. Sebuah organisasi terdiri dari bagian/unsur dengan sejumlah orang yang disusun secara hierarkis serta bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi sekolah mempunyai tujuan utama supaya siswa memperoleh keberhasilan dalam belajar melalui sistem pembelajaran. Tujuan pendidikan ini dapat dicapai bila interkasi antara guru-guru dengan para siswa dapat berjalan secara efektif dan efisien serta ditunjang oleh seluruh sumber daya yang ada di sekolah. Selanjutnya dalam manajemen sekolah, sumber daya manusia di sekolah menurut Kemendikbud (2012:34) dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu tenaga pendidik/guru, yaitu pegawai yang bertanggung jawab dalam sistem pembelajaran, baik langsung di dalam kelas menangani bidang studi tertentu, maupun yang melakukan bimbingan di luar kelas seperti petugas BP dan tenaga non-edukatif, yaitu pegawai yang membantu kelancaran kegiatan belajar mengajar, seperti petugas tata usaha.

Dalam setiap kelompok diperlukan pembagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan kerja tersendiri, sesuai dengan tujuan serta sesuai dengan luas ruang lingkup pekerjaannya. Menurut Ametembun (2012:118) dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah terdapat serangkaian proses serta kegiatan yang seharusnya dipahami oleh segenap lapisan pimpinan sekolah seperti kepala sekolah dan para pembantu pimpinan sekolah karena para pimpinan ini adalah sebagai administrator di sekolahnya. Proses dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah di antaranya adalah: (1) Rekrutmen (penarikan). Rekrutmen atau penarikan pegawai adalah proses pencarian dan pemikatan para calon guru/pegawai yang mempunyai kemampuan seperti dikehendaki untuk melamar sebagai pegawai. (2) Seleksi. Seleksi merupakan penentuan persyaratan untuk guru/pegawai baru yang diperlukan dan kemudian mengadakan penyaringan atau seleksi atas dasar persyaratan tersebut. (3) Pengangkatan dan Penempatan. Setelah ditetapkan hasil seleksi, seorang pelamar diterima/diangkat sebagai guru/pegawai baru dalam lingkungan organisasi pendidikan. Berdasarkan pengangkatan tersebut kemudian pegawai baru ditmpatkan atau ditugaskan sesuai dengan kemampuan, keahlian atau latar belakang pendidikannya, dengan uraian tugas serta hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang jelas. (4) Orientasi (induksi). Guru/pegawai baru tersebut harus mendapat bantuan pada saat awal melaksanakan pekerjaannya supaya dapat secepatnya menyesuaikan diri dengan situasi kerja yang baru. Dengan adanya orientasi ini diharapkan seorang guru/pegawai baru dapat segera mengerti dan menguasai tugas-tugasnya yang baru. Orientasi ini diperlukan bukan saja bagi guru/pegawai yang belum berpengalaman tetapi juga diperlukan bagi guru/pegawai yang telah memiliki pengalaman sebelumnya tetapi pindahan dari tempat lain. Orang yang melaksanakan atau memberikan orientasi bukan hanya pihak pimpinan saja, tetapi setiap staf yang berpengalaman dapat diikutsertakan. (5) Pembinaan dan Pengembangan. Selanjutnya pihak pimpinan sekolah harus secara teratur melakukan pembinaan kepada para guru dan pegawainya serta berusaha membantu meningkatkan/mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh mereka. (6) Kesejahteraan. Supaya semangat kerja dapat terpelihara dan hasil kerja dapat ditingkatkan, maka para guru dan pegawai perlu memiliki rasa aman dan puas, baik material maupun moral. Untuk itu pimpinan sekolah perlu melakukan usaha-usaha peningkatan kesejahteraan, baik material maupun moral. Kepuasan material saja tidaklah cukup karena kebutuhan manusia bukanlah kebutuhan material saja, tetapi juga kepuasan rohani harus diperhatikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil beberapa prinsip dasar masalah kebijakan sumber daya manusia, yaitu: (1) sebaiknya dalam penerimaan guru dalam pegawai baru hanya pelamar yang mempunyai kemampuan sesuai persyaratan saja yang dapat diterima. Oleh kerananya proses seleksi harus direncanakan secara matang dan dilaksanakan sebaik mungkin. (2) Kebijakan mengenai sumber daya manusia harus jelas dan diketahui serta dipahami oleh semua

guru dan pegawai. (3) Proses penyusunan kebijakan sumber daya manusia harus disusun dengan melibatkan berbagai pihak terutama pihak yang akan terkena kebijakan tersebut karena setiap orang berhak turut menentukan nasibnya. (4) Setiap guru dan pegawai harus mengetahui tugas dan tanggung jawabnya secara jelas dan tegas, dengan uraian kerja yang nyata dan terperinci. Dengan demikian setiap guru dan pegawai dapat mengetahui tugas dan peranannya masing-masing. (5) Pengembangan dan peningkatan kemampuan guru dan pegawai harus diperhatikan dengan merencanakan program pengembangan yang dipahami oleh semua pihak. (6) Kemeliharaan semangat kerja dan iklim kerja harus selalu dilakukan supaya dapat terjaga produktivitas kerja yang tinggi. (7) Keberhasilan manajemen sumber daya manusia tergantung pada kepemimpinan para pimpinan sekolah, sehingga para pimpinan perlu memiliki syarat-syarat kepemimpinan dan pengetahuan serta keterampilan dalam manajemen. (8) Kebiasaan-kebiasaan sekolah atau budaya kerja yang berlaku perlu diperhatikan, sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil tidak bertentangan dengan kebiasaan atau budaya kerja yang ada pada lingkungan sekolah tersebut.

Pengertian pengembangan sumber daya manusia mengacu kepada perubahan perilaku kerja secara keseluruhan, sebagaimana dikemukakan Megginson (2010:2) bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan pendekatan yang terintegrasi dan holistik untuk mengubah perilaku kerja dengan menggunakan teknik dan strategi belajar. Sementara Randal (2011:135) mengemukakan pula bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta perbaikan perilaku orang-orang dalam suatu organisasi agar terjadi perubahan unjuk kerja, sehingga dapat memberikan manfaat secara langsung kepada organisasi supaya menjadi efisien dan efektif serta memberikan keuntungan yang lebih besar bagi pengembangan orang-orang tersebut.

Menurut Mulyadi (2013:79) pengembangan personal atau pengembangan sumber daya manusia harus menempuh langkah-langkah: mengembangkan asumsi-asumsi perencanaan, memproyeksikan persyaratan struktur organisasi dan kebutuhan, mempersiapkan inventarisasi keadaan, meramalkan perubahan, mengimplementasikan perencanaan sumber daya manusia dan mengadakan pengawasan perencanaan sumber daya manusia. Dengan demikian dalam mengembangkan sumber daya manusia harus berdasarkan kebutuhan-kebutuhan organisasi dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada masa yang akan datang. Hal yang lebih utama lagi bahwa pengembangan sumber daya manusia harus terencana dengan baik karena sesungguhnya usaha-usaha untuk mengembangkan kemampuan setiap personal itu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Usaha peningkatan kemampuan yang terkandung dalam pengertian pengembangan sumber daya manusia, dilakukan karena adanya kesenjangan atau gap antara kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang bertugas atau akan ditugaskan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, maka pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengembangan karier seorang pegawai, sebagaimana dikemukakan Handoko (2013:103) bahwa terdapat dua tujuan utama program latihan dan pengembangan pegawai. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan dan kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu pegawai untuk tanggung jawab lebih besar di masa yang akan datang. Selain itu Mulyadi (2013:314) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi administrasi personal yang dirancang dalam rangka perbaikan kualitas dari personal yang bersangkutan, yang diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan pengembangan perilaku dan segenap kemampuan/potensi yang dimiliki manusia, sehingga menjadi manusia yang handal dan memiliki kematangan hidup yang dapat dipertanggung-jawabkan. Dengan kata lain pengembangan sumber daya manusia adalah upaya mengembangkan sikap dan kemampuan serta memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk kelangsungan kehidupannya. Musanef (2011:17) mengemukakan bahwa maksud pengembangan pegawai (sumber daya manusia) adalah diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pokok dan fungsi organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna, untuk meningkatkan profesionalisme dan keterampilan serta memupuk kegairahan dan etos kerja yang sebaik-baiknya dan diarahkan pada terwujudnya kompetitif pegawai, baik dalam bentuk kuantitas maupun kualitas yang memadai, sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja yang maksimal.

Jadi dapat dikatakan bahwa upaya peningkatan kemampuan yang terkandung dalam pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik (guru) sekolah secara fisik dan moral, sehingga mempunyai kemampuan sebagai seorang pendidikan yang dapat memberikan contoh atau teladan, berpengetahuan dan berwawasan luas, terampil, mandiri, produktif, kreatif serta inovatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pemaparan di atas, maka upaya kepala sekolah upaya mengembangkan sumber daya manusia di sekolah adalah melalui hal-hal sebagai berikut.

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan merupakan suatu proses dalam rangka menyiapkan personal sekolah (guru) untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bersifat jangka pendek. Pelatihan perlu diberikan kepada guru karena guru belum menguasai suatu materi kurikulum sekolah yang baru untuk diajarkan nanti. Oleh karena itu guru perlu diberi pelatihan sehingga dapat menguasai materi pelajaran

yang diharapkan. Beberapa hal yang menjadi dasar perlunya pelatihan diberikan kepada guru antara lain: pelatihan dilakukan karena adanya guru yang baru lulus dari jenjang pendidikan tertentu dan belum mempunyai pengalaman. Oleh karena itu perlu dilakukan pengenalan/orientasi lingkungan kerja dan pelatihan untuk melakukan tugas-tugas khusus pada bidang mengajar yang segera akan dilaksanakan dan pelatihan diberikan karena guru dimutasikan atau dipromosikan atau adanya perubahan pekerjaan, sehingga diperlukan keterampilan dan pengetahuan baru. Dengan demikian pelatihan merupakan usaha yang sistematis supaya seorang guru menjadi tahu atau menguasai pekerjaannya. Jenis-jenis pelatihan yang diberikan kepada seorang guru di sekolah tergantung pada keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, kualifikasi dari para guru dan permasalahan yang sedang atau akan dihadapi sekolah. Untuk itu pelatihan yang diselenggarakan berupa pelatihan peningkatan, penyegaran, dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

2. Pengelolaan Kinerja Guru

Upaya kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia (guru) adalah melalui pengelolaan kinerja, seperti rotasi dan sistem penilaian atau evaluasi. Untuk seorang guru rotasi diterapkan dalam bentuk penggantian bidang studi, pergantian kelas yang diajarkan dan pergantian tugas administrasi dalam lingkup tugas suatu sekolah. Rotasi ini diperlukan untuk meningkatkan gairah kerja guru, karena kebosanan atau bidang pekerjaan yang sebelumnya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Selain itu dalam rangka pengembangan kemampuan seorang guru, kepala sekolah perlu melakukan penilaian atau evaluasi. Dengan sebuah evaluasi sering kali dapat diketahui jenis pengembangan yang bagaimana diperlukan oleh seorang guru. Selain evaluasi yang bersifat eksternal dapat juga evaluasi oleh diri sendiri. Dengan evaluasi diri diperlukan kejujuran diri sendiri. Dengan cara ini seorang guru diminta mengukur kemampuannya dalam hal tertentu, kemudian menuliskannya dalam formal evaluasi yang ada berbentuk jawaban pertanyaan tentang kemampuan yang dimiliki. Untuk lebih dipercaya hasilnya, maka evaluasi diri ini perlu dikonfirmasi kepada kepala sekolah atau orang lain yang mengetahui kegiatan sehari-harinya.

3. Pengembangan Karier

Pengembangan karier perlu diakui oleh kepala sekolah sebagai salah satu upaya dalam mengembangkan kemampuan guru. Pengembangan karier diperoleh melalui perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi, yang lebih banyak menuntut tanggung jawab dan kemampuan tertentu (promosi), yaitu dari seorang guru untuk menjadi seorang kepala sekolah. Pengembangan karier juga diberikan kepada guru untuk berusaha meningkatkan atau menaikkan pangkat dan golongannya, baik melalui upaya sendiri maupun bantuan dari kepala sekolah. Pada saat ini dirasakan bahwa pengembangan karier dalam bidang jabatan tentu sulit, mengingat untuk menjadi kepala sekolah memerlukan persaingan yang cukup ketat. Oleh karena itu kepala sekolah perlu memfokuskan pengembangan karier guru kearah kenaikan pangkat dan golongan.

4. Peningkatan Kesejahteraan

Selain pelatihan dan pengelolaan kinerja guru, upaya kepala sekolah yang tidak kalah pentingnya dalam pengembangan sumber daya manusia adalah dengan memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada guru. Pemberian kesejahteraan tersebut adalah melalui kompensasi. Kompensasi ini merupakan segala sesuatu yang diterima oleh guru sebagai balas jasa untuk pekerjaannya. Dengan pemberian kompensasi yang dimemuaskan diharapkan prestasi kerja dan motivasi kerja guru juga akan meningkatkan, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan kemampuan seorang guru.

Sistem kompensasi yang diberlakukan pada guru bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja serta memotivasinya agar bekerja dengan lebih baik lagi. Fungsi lain dari pemberian kompensasi ini adalah memelihara atau mempertahankan guru yang ada sekarang supaya tidak pindah ke sekolah lain serta masih banyak fungsi lainnya, tetapi dalam hal ini difokuskan pada peningkatan prestasi kerja. Jenis kompoensasi yang diberikan adalah berupa uang tambahan, insentif, asuransi, pemberian cuti serta fasilitas lainnya sebagai bentuk kompensasi dari sekolah. Sistem kompensasi juga dilakukan untuk melakukan evaluasi terhadap keberhasilan program pendidikan yang telah dan sedang dijalankan. Untuk mengadakan sumber kompensasi, maka pihak sekolah bekerja sama dengan "Dewan Sekolah", sehingga permasalahan tersebut tidak menjadi beban tersendiri bagi pihak sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta menghilangkan kejenuhan dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, namun demikian dalam pelaksanaannya kepala sekolah melibatkan berbagai komponen penunjangnya. Permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan perlunya pengembangan sumber daya manusia yang dihadapi oleh sekolah dasar menyangkut dengan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan yang harus semakin ditingkatkan, kualitas mengajar guru yang masih kurang menunjukkan sikap yang profesional dan prestasi belajar yang dicapai oleh peserta didik masih kurang menunjukkan hasil yang memuaskan. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia di sekolah meliputi: pemberian pelatihan, pengelolaan kinerja, perencanaan karier dan pemberian kesejahteraan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ametembun. 2012. *Administrasi Personil Sekolah*. Bandung: Suri.
- Gaffar. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Handoko. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: FE-UGM.
- Kemendikbud. 2012. *Petunjuk Peningkatan Mutu di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kemendikbud.
- Megginson. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Mulyadi. 2013. *Fungsi Personil dalam Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Musanef. 2011. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Randal. 2011. *Personil dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alumni.
- Sutisna. 2009. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.