

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Kajian Pustaka

1. Teori Administrasi Pendidikan

a. Definisi Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan diartikan sebagai rangkaian yang berupa proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk mencapai tujuan pendidikan. Administrasi pendidikan juga merupakan proses pengintegrasian sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Hal tersebut sejalan dengan yang dinyatakan oleh Syarif (1976: 7), bahwa 'Administrasi pendidikan adalah segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber (personil maupun materil) secara efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya pendidikan'.

Sedangkan Djam'an Satori (1980: 4) mengatakan :

Administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dan menurut Engkoswara (1987: 42) administrasi pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya adalah :

Suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu sumber daya manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan menciptakan suasana yang baik bagi manusia, yang turut serta dalam pencapaian tujuan pendidikan yang disepakati.

Dari definisi diatas maka, administrasi pendidikan adalah suatu cabang ilmu administrasi yang mempelajari penataan sumber daya yang menyangkut: manusia, kurikulum atau sumber belajar dan dana, serta upaya penetapan pencapaian tujuan secara optimal dalam iklim organisasi yang harmonis dan dinamis dalam dunia pendidikan.

Jadi kesimpulannya, administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses yang mendayagunakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi pendidikan yang ditujukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang efektif dan efisien.

b. Tujuan Administrasi Pendidikan

Tujuan administrasi pada umumnya adalah, agar semua kegiatan mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain administrasi yang digunakan dalam dunia pendidikan diusahakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tujuan administrasi pendidikan adalah agar segala pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam suatu usaha kerja sama itu bisa berjalan dengan baik, lancar, teratur, mencapai tujuannya. Menurut Syamsi (1985: 10) tujuan administrasi pendidikan adalah, 'untuk mendayagunakan segala tenaga, fasilitas dan dana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan'.

Berangkat dari uraian ahli tersebut maka, tujuan dari administrasi pendidikan adalah untuk efektivitas pencapaian tujuan pendidikan yang telah disusun sebelumnya, efisiensi pendidikan yang artinya pengorbanan yang minimum untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimum.

c. Bidang Garapan Administrasi Pendidikan

Administrasi pada hakikatnya merupakan suatu alat dalam mengelola dan menata sumber daya pendidikan, seperti guru, tenaga administrasi, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana, siswa, tata laksana pendidikan dan lingkungan pendidikan.

Hadari Nawawi (1989: 15) mengklasifikasikan garapan administrasi pendidikan ke dalam dua bidang, yakni :

- 1) bidang manajemen administratif, 2) bidang manajemen operatif. Bidang manajemen administratif memfokuskan pada kegiatan: perencanaan, organisasi, bimbingan/pengarahan, koordinasi dan pengawasan serta komunikasi. Adapun manajemen operatif memfokuskan pada kegiatan tata usaha perbekalan, kepegawaian, keuangan dan hubungan masyarakat.

Garapan Fungsi	SDM			SB (K)			SDF	
	PD	G	PJ	SL	M	A	D	F
Perencanaan								
Pelaksanaan								
Pengawasan								

TP

Sumber Engkoswara 2007

Gambar 2.1

Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Keterangan :

PD : Peserta didik

M : Metode pengajaran

G : Guru

A : Alat/media/buku

PJ	: Pengguna jasa pendidikan	D	: Dana
SL	: Silabus	F	: Fasilitas
SDM	: Sumber daya manusia	SDF	: Sumber & fasilitas
SB (K)	: Sumber belajar	TP	: Tujuan pendidikan

Gambar 2.1 diatas menggambarkan ruang lingkup administrasi pendidikan yang meliputi kegiatan: perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang ditujukan pada sumber daya manusia, sumber belajar, dan sumber dana beserta fasilitas. Sumber daya manusia meliputi peserta didik, guru dan pengguna jasa pendidikan atau *stakeholder*. Sumber belajar yang meliputi silabus, metode pengajaran dan alat bantu pelajaran. Sedangkan sumber dana dan fasilitas adalah keuangan sekolah beserta segala fasilitas yang digunakan untuk mendukung terlaksananya proses pendidikan.

d. Fungsi Administrasi Pendidikan

Fungsi-fungsi administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan yang termasuk kedalam disiplin ilmu administrasi pendidikan. Fungsi-fungsi tersebut diimplementasikan dalam proses manajemen sekolah. Bila fungsi administrasi pendidikan diwujudkan dengan baik pada suatu sekolah, maka manajemen sekolah tersebut dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Yang termasuk kedalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan diantaranya adalah :

1) Perencanaan

Perencanaan adalah aktifitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan

tujuan pendidikan. Perencanaan meliputi kegiatan merancang segala sesuatu yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Perencanaan yang matang dalam lingkup administrasi pendidikan akan menghasilkan produk pendidikan yang bermutu.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah aktifitas-aktifitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan pendidikan. Mengorganisir personil dan materil dalam pendidikan adalah usaha yang dilakukan untuk menyusun dan mengatur sumber daya organisasi pendidikan kedalam struktur dan fungsi yang jelas.

3) Pengkoordinasian

Koordinasi adalah aktifitas membawa orang-orang, material, fikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Koordinasi disini maksudnya adalah bagaimana menghimpun kerjasama antara orang, materi, ide dan tujuan-tujuan terhimpun kedalam pencapaian tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

4) Komunikasi

Komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi. Komunikasi dalam pendidikan sangat penting karena merupakan media penyampaian informasi, sumber pelajaran, dan kebijakan serta gagasan-gagasan yang menunjang efektivitas pendidikan.

5) Supervisi

Supervisi sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktifitas-aktifitas untuk menentukan kondisi-kondisi atau syarat-syarat yang inti yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Supervisi pendidikan adalah suatu layanan yang dilakukan untuk tujuan mengatasi segala kesulitan yang ditemui saat proses pendidikan berlangsung.

6) Kepegawaian

Dalam kepegawaian yang menjadi titik penekanan ialah personel itu sendiri. Aktifitas yang dilakukan di dalam kepegawaian antara lain: menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel. Kepegawaian dalam dunia pendidikan akan sangat berkaitan dengan bagaimana mengelola tenaga pendidik dan kependidikan agar potensi yang dimiliki oleh mereka lebih berkembang, sehingga kinerja dalam melakukan tugas pendidikannya berjalan optimal.

7) Pembiayaan

Pembiayaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena biaya ini sangat menentukan bagi kelancaran jalannya sebuah organisasi, tanpa biaya yang mencukupi tidak mungkin terjamin kelancaran jalannya suatu organisasi. Biaya akan menjadi faktor penentu apakah proses pendidikan akan berjalan atau tidak. Tanpa adanya biaya, sekolah tidak akan dapat melakukan proses operasional dengan lancar.

8) Penilaian

Evaluasi sebagai fungsi administrasi pendidikan adalah aktifitas untuk meneliti dan mengetahui sampai dimana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Evaluasi disebut juga penilaian. Evaluasi merupakan kegiatan pengumpulan kenyataan mengenai proses pembelajaran secara sistematis untuk menetapkan apakah terjadi perubahan atau tidak setelah proses pendidikan dilakukan.

e. Prinsip-Prinsip Administrasi Pendidikan

Prinsip merupakan sesuatu yang dibuat sebagai pegangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip diperlukan untuk mengatur langkah, cara atau strategi yang diyakini dalam proses administrasi pendidikan.

Diantara prinsip-prinsip administrasi pendidikan antara lain menurut Burhanuddin (1998: 16) terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan :

- 1) Prinsip efisiensi
- 2) Prinsip pengelolaan
- 3) Prinsip pengutamaan tugas pengelolaan
- 4) Prinsip kepemimpinan yang efektif
- 5) Prinsip kerjasama

Keempat prinsip tersebut menjadi dasar pelaksanaan administrasi pendidikan. Dimana efisiensi artinya penggunaan sumber daya pendidikan secara minimum guna pencapaian hasil pendidikan yang optimum. Prinsip pengelolaan yaitu usaha kerjasama antar individu atau kelompok untuk

mencapai tujuan bersama. Selanjutnya mengutamakan tugas utama pengelolaan dibandingkan tugas-tugas lainnya.

2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berikut ini adalah pendapat beberapa ahli mengenai definisi manajemen sumber daya manusia yaitu :

Henry Simamora (2006: 5) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sedangkan Hasibuan (2010: 10) berpendapat :

Manajemen sumber daya manusia adalah, ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Flippo (1996: 1) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia, agar tercapai sasaran individu, organisasi dan masyarakat.

Dassler (1995: 3) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah proses manajemen dalam perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, pengarahan dan pengawasan untuk melaksanakan tugas manajemen dalam aspek manusia atau pegawai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, perekrutan, penempatan, pengembangan, evaluasi dan pemberhentian tenaga kerja dalam suatu organisasi. Dalam bidang pendidikan implementasi manajemen sumber daya manusia diorientasikan kepada pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar tugas, pokok dan fungsinya berjalan sesuai dengan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia

menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam hal jumlah (kuantitas) dan mutu (kualitas).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

c. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi menjadi lima, secara singkat sebagai berikut :

1) Fungsi Pengadaan

Fungsi pengadaan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang tugasnya menyediakan sumber daya manusia yang siap bekerja. Pengadaan ini menjadi sangat penting karena merupakan penentu

kualitas sumber daya yang akan mengabdikan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa kegiatan yang termasuk kedalam fungsi pengadaan adalah :

a) Seleksi

Seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan apakah seorang pelamar diterima bekerja atau tidak.

Sedangkan prosedur dalam proses seleksi adalah: seleksi persyaratan administrasi, seleksi pengetahuan umum, seleksi psikologi, wawancara, pemberian referensi, dan uji kesehatan fisik.

Jadi, fungsi seleksi itu merupakan tahap awal dalam melakukan proses manajemen sumber daya manusia, seleksi ini akan sangat menentukan keberhasilan dan produktifitas kerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

b) Orientasi

Orientasi adalah proses perusahaan untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi dan pekerjaannya. Orientasi ini berupa pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan.

Tujuan orientasi adalah memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja, dan kegiatannya, memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku, menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru, atau tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya, memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

c) Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses yang berjalan di mana dengan sosialisasi, karyawan baru akan dapat memahami dan menerima nilai, norma dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi. Salah satu tugas departemen sumber daya manusia adalah membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi dan agar dapat bersosialisasi dengan lingkungan kerja. Orientasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dan stabilitas organisasi. Proses sosialisasi diperlukan karena terdapat perbedaan antara kepribadian individu karyawan dan budaya atau nilai organisasi. Hal tersebut membutuhkan penyesuaian melalui proses sosialisasi.

2) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan dikehendaki organisasi.

Menurut Handoko (1995: 103) terdapat dua tujuan utama dari program pelatihan, yaitu :

Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

a) Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

- (1) Meningkatkan produktifitas tenaga kerja dalam jumlah maupun mutu/kualitas

Produktifitas tenaga kerja merupakan salah satu ukuran untuk menilai hasil atau produk yang dihasilkan oleh tenaga kerja pada organisasi atau perusahaannya.

(2) Mengurangi tingkat kecelakaan yang dialami oleh tenaga kerja

Tingkat kecelakaan kerja dapat terjadi apabila tenaga kerja tidak diberikan pengetahuan dan keterampilan tambahan dalam proses mereka bekerja. Sehingga resiko kecelakaan kerja dapat terjadi apabila tenaga kerja tidak diikutsertakan dalam pelatihan dan pengembangan.

(3) Meminimalisir proses pengawasan

Dengan adanya pemberian pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kerja maka pengawasan atau inspeksi dapat dikurangi baik dalam hal kuantitas maupun kualitasnya.

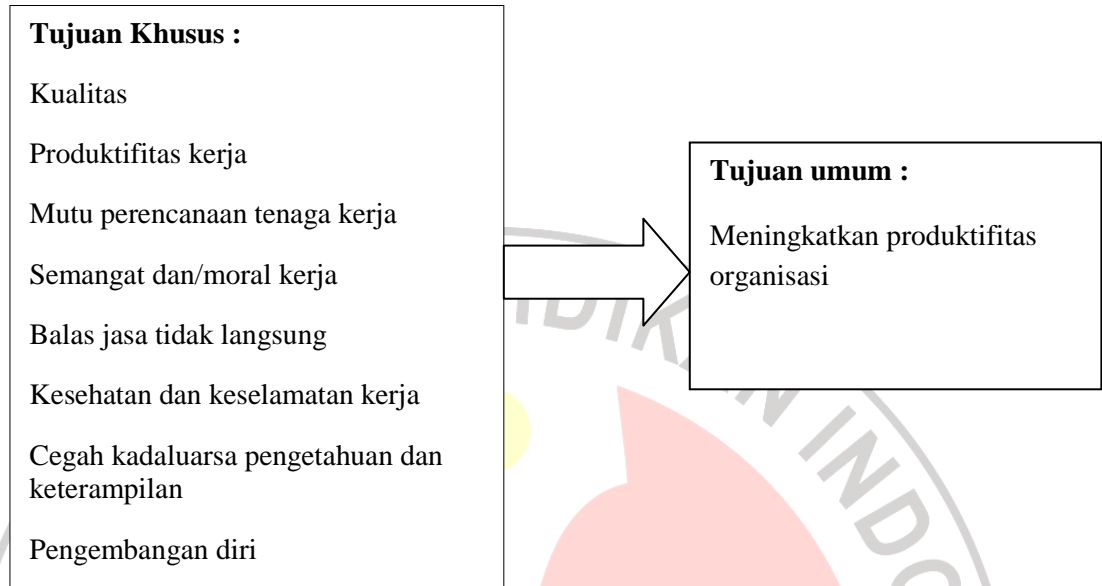
(4) Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi

Tingkat stabilitas dan fleksibilitas organisasi maksudnya adalah kondisi organisasi akan terus berkembang dan tidak akan terjadi penurunan produktifitas. Dan artinya organisasi bisa fleksibel dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya.

(5) Mempertinggi moral

Moral tenaga kerja adalah etika, tabiat, sikap. Moral harus dimiliki oleh seorang karyawan karena sangat dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain kemampuan intelektual tenaga kerja

tidak akan seimbang apabila tidak disertai dengan moral yang cukup dalam diri mereka.



Sumber (Sedarmayanti 2007 : 170)

Gambar 2.2

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Gambar 2.2 menggambarkan tujuan pelatihan dan pengembangan yang terdiri dari tiga bagian umum yaitu tujuan khusus dan tujuan umum. Tujuan umum meliputi kualitas yang dimiliki oleh tenaga kerja, produktifitas kerja, mutu perencanaan tenaga kerja, semangat dan/moral kerja, balas jasa tidak langsung, kesehatan dan keselamatan kerja, cegah kadaluarsa pengetahuan dan keterampilan, pengembangan diri. Tujuan khusus tersebut adalah hal-hal yang menjadi sasaran dilakukannya pelatihan dan pengembangan dalam lingkup yang lebih sempit. Sedangkan tujuan umumnya adalah meningkatkan produktifitas organisasi. Produktifitas perusahaan lebih luas cakupannya karena lingkungannya lebih

besar dan menyangkut eksistensi organisasi organisasi di lingkungan eksternal.

b) Klasifikasi Metode Pelatihan

Klasifikasi metode pelatihan adalah pembagian cara-cara pelatihan yang diorientasikan pada tujuan organisasi tertentu. Terdapat dua metode pelatihan yang secara umum kita ketahui yaitu :

(1) *On The Job* (pelatihan di tempat kerja)

Adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. *On the job training* juga menjadi suatu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman kerja. Pelatihan ini langsung menerjunkan pegawai baru bekerja sesuai dengan tugas masing-masing di bawah pengawasan karyawan senior.

Jenis-jenis *on the job training* diantaranya adalah: pertukaran pekerjaan (*job rotation*), bimbingan dan penyuluhan (*coaching and conseling*), magang (*apprenticeships*), unjuk kerja (*demonstration*), sistem evaluasi (*evaluation system*), penugasan sementara (*temporary assignment*), instruksi pekerjaan (*job instruction*), proyek khusus (*task force*), pengalaman di tempat kerja (*on the job experience*).

Jadi *on the job training* memiliki banyak keunggulan, karena karyawan dapat mengikuti pelatihan sambil bekerja. Dengan adanya pelatihan tersebut prosedur dan teknik kerja bisa dikerjakan dengan benar dan menjadi kebiasaan kerjanya.

(2) *Off The Job* (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya)

Adalah pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan, di samping itu juga apabila pelatihan dalam pekerjaan tidak dapat dilakukan karena sangat mahal. Pengetahuan dan keterampilan berupa konsep atau teori, biasanya dilakukan secara berkelompok.

Terdapat dua model pelatihan dalam *off the job training* yaitu: model simulasi dan model presentasi informasi.

Dalam model pelatihan simulasi ini bentuk kegiatannya dapat berupa: studi kasus, bermain peran, permainan peran dalam bisnis, pelatihan di beranda kantor, pelatihan laboratorium, latihan sensitivitas, direktur muda, peniruan perilaku, *outbond* di alam terbuka, permainan keranjang surat, tamasya lapangan, kursus korespondensi, inspeksi, latihan pengembangan eksekutif, latihan, instruksi terprogram, pertemuan khusus, wawasan terstruktur, membaca selektif, penugasan komisi, curah pendapat.

Sedangkan untuk model presentasi informasi dapat berupa: kuliah, seminar, analisis transaksi, presentasi video, instruksi terprogram, belajar mandiri, kompensasi, tugas baca dan riset yang diawasi.

3) Fungsi Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Cascio (1993: 225) menyatakan bahwa :

Kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari: gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja karyawan. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen agar motivasi para karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan akan terus meningkat.

Tujuan sistem kompensasi adalah: menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya, memenuhi peraturan. Sistem kompensasi meliputi :

- a) Upah potongan atau *pacework*, yaitu pemberian kompensasi berdasarkan jumlah hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam unit produksi.
- b) Komisi yaitu imbalan yang diberikan kepada pegawai disamping memperoleh gaji pokok.
- c) Bonus, yaitu imbalan yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produktivitas yang berlaku terlampaui.
- d) Kurva kematangan atau *maturity curve*, yaitu bagi organisasi yang mengerjakan tenaga teknikal dan profesional ilmiah. Apabila ada tenaga kerja profesional yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat

dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, dibuat suatu kurva prestasi kerja.

- e) Bagi laba atau keuntungan, yaitu kompensasi yang diberikan berdasarkan suatu rumus yang telah ditetapkan yang dirancang berdasarkan profitabilitas atau keuntungan suatu perusahaan atau organisasi.
- f) Bagi produksi, yaitu kompensasi yang diberikan kepada produktifitas kelompok, jika produktifitas kelompok mampu melampaui target produksi normal maka diberikan bonus.

4) Fungsi Pemberdayaan

Pemberdayaan atau *empowerment* berasal dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi *empowering* artinya *is passing on authority and responsibility*”, yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Aspek/komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah :

- a) Kemampuan karyawan meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku. Kemampuan karyawan sangat penting karena akan menjadi tuntutan produktifitas tenaga kerja.
- b) Penempatan karyawan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya karyawan yang

ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.

- c) Kewenangan yang jelas. Kewenangan adalah kemampuan untuk melakukan hal-hal yang akan dibenarkan bagi karyawan. Mereka berwenang untuk melakukan tugasnya, bila sebagai supervisor mereka dapat mengoreksi pekerjaan bawahannya.
- d) Tanggung jawab karyawan yang jelas. Tanggung jawab karyawan adalah hal-hal yang menjadi tanggungan karyawan atas segala sesuatu yang terjadi dalam suatu perusahaan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa tanggung jawab yang positif maupun negatif. Misalnya tanggung jawab *teller* bank yang harus mengganti selisih uang yang diakibatkan oleh kekeliruannya dalam menghitung.
- e) Kepercayaan terhadap karyawan. Kepercayaan bagi karyawan adalah keyakinan yang diberikan oleh perusahaan untuk pegawai, bahwa pegawai tersebut akan melakukan hal-hal yang baik bagi kemajuan perusahaan.
- f) Dukungan terhadap karyawan. Dukungan bagi karyawan dapat berbentuk dukungan moril maupun materil. Dengan adanya dukungan tersebut, maka motivasi pegawai akan dapat meningkat dan produktifitas kerja pun dapat diwujudkan.
- g) Kepemimpinan. Kepemimpinan harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan. Hal tersebut ditujukan untuk membina karyawan untuk berani memimpin dirinya sendiri. Apabila karyawan dapat

memimpin dirinya sendiri maka produk yang akan dihasilkan oleh mereka akan menjadi produk yang unggul.

- h) Motivasi. Motivasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi bagi karyawan ditumbuhkan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dengan motivasi yang tinggi maka perusahaan akan diuntungkan.

5) Fungsi Pemeliharaan

Pemeliharaan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan kerja selama melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Tujuan pemeliharaan sumber daya manusia:

- a) Meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap perusahaan

Loyalitas adalah komitmen tinggi yang tumbuh dalam diri karyawan untuk mencurahkan segala ide, tenaga waktu dan lain sebagainya untuk kemajuan perusahaan. Loyalitas sangat diperlukan di jaman sekarang, karena masih banyak terjadi pengkhianatan pada perusahaan yang dilakukan oleh karyawannya sendiri.

- b) Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja

Disiplin dan motivasi sangat dibutuhkan karena tanpa adanya motivasi yang tinggi dalam diri karyawan, maka pekerjaan yang dilakukan tidak akan berjalan dengan baik. Sedangkan disiplin diperlukan untuk

mewujudkan ketertiban dalam aktivitas perusahaan. Biasanya disiplin ini akan sangat berkaitan dengan masalah waktu.

c) Meningkatkan semangat dan kegiatan kerja

Semangat kerja diperlukan untuk memberikan hasil yang terbaik bagi pekerjaan. Tanpa adanya semangat hasil yang dicapai tidak akan terwujud sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

d) Meningkatkan rasa aman, rasa bangga, dan ketenangan jiwa sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan

Rasa aman, rasa bangga dan ketenangan jiwa akan sangat berpengaruh pada proses pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Bila hal-hal tersebut tidak terdapat dalam diri karyawan tersebut maka, proses pekerjaan tidak akan berjalan dengan dinamis.

e) Meningkatkan kinerja sumber daya manusia

Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan. Kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

f) Menurunkan tingkat kemangkiran sumber daya manusia

Mangkir adalah ketidakhadiran dalam suatu organisasi tanpa izin. Mangkir merupakan kerugian dan gangguan bagi suatu organisasi.

Mangkir merupakan hal negatif yang dilakukan oleh karyawan. Karena dengan tingginya tingkat kemangkiran, maka produktifitas akan menurun.

g) Menurunkan tingkat *turn over* sumber daya manusia

Turn over adalah perilaku yang diakibatkan oleh stres kerja yang dialami oleh karyawan. Tingkat *turn over* bisa diminimalisir dengan cara perusahaan memelihara karyawan dengan baik.

h) Menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan

Hubungan kerja yang harmonis terjalin apabila antara karyawan, pimpinan dan lingkungan kerja terjadi situasi yang nyaman dan kondusif. Kondisi ini akan berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja seorang karyawan. Begitu juga sebaliknya bila lingkungan kerja tidak terjadi hubungan yang harmonis, maka semangat bekerjapun akan berkurang.

d. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan disiplin ilmu yang menyeluruh mengenai pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Yang menjadi ruang lingkup manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah :

1) Rancangan Organisasi

Rancangan organisasi dapat disebut juga sebagai desain organisasi atau *organizational design* merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola suatu organisasi yang baik. Rancangan organisasi akan sangat bergantung kepada pemilihan konsep yang digunakan oleh pimpinan organisasi. Yang

termasuk kedalam rancangan organisasi adalah perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rancangan pekerjaan, tim kerja, sistem informasi.

2) Kepegawaian

Kepegawaian ini menjadi sangat penting karena menjadi unsur yang ikut menentukan keberhasilan suatu organisasi. Unsur-unsur dalam kepegawaian tersebut adalah: perekrutan tenaga kerja (*recruitment*), penyamaan persepsi tenaga kerja terhadap organisasi (*affirmative action*), pemindahan jabatan pegawai (*promotion*), pelayanan *outplacement*, pengangkatan tenaga kerja, dan metode seleksi pekerja.

3) Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia dapat berupa fasilitas, jaminan. Dalam sistem penghargaan ini terdapat pemberian program keamanan atau sekuritas bagi pegawai agar mereka bekerja dengan penuh rasa aman, pemberian informasi mengenai prosedur pengaduan disiplin, pemberian fasilitas kesehatan medis misalnya asuransi kesehatan, biaya kecelakaan dan melahirkan, administrasi kompensasi yang memberikan kemungkinan bagi karyawan untuk mendapatkan imbalan atas jasa yang mereka berikan pada organisasi, administrasi pengupahan yang sangat berkaitan dengan sistem gaji yang menjadi hak karyawan setiap satu bulan sekali, administrasi tunjangan adalah program yang memberikan fasilitas bagi keluarga yang menjadi tanggungan karyawan yang bersangkutan, rencana pensiun yaitu merencanakan waktu bagi karyawan untuk berhenti bekerja dan mendapat sebagian gaji untuk

biaya hidup di hari tua, hubungan kerja adalah sistem organisasi yang memberikan kesempatan untuk karyawan dalam melakukan hubungan kerja dengan perusahaan lain ketika karyawan tersebut membutuhkan.

4) Manajemen Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja adalah cabang garapan manajemen sumber daya manusia yang mengurus bidang kinerja dan segala bentuk kegiatan karyawan yang berkaitan dengan hasil kerja dan produktifitas karyawan. Performansi ini juga berorientasi pada tingkah laku, sikap, kepribadian, hasil kerja dan nilai yang di implementasikan oleh karyawan dalam bentuk unjuk kerja. Terdapat tiga unsur dalam manajemen performansi diantaranya adalah :

Pertama penilaian manajemen, penilaian ini akan sangat menggambarkan bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan. Penilaian manajemen suatu organisasi dapat dioperasionalkan dengan baik oleh anggota organisasi sehingga tujuan manajemen organisasi dapat diwujudkan.

Kedua program produktifitas, yang merupakan suatu penjabaran dari kebijakan yang disusun oleh organisasi. Yang termasuk di dalam program produktifitas diantaranya adalah bagaimana cara menyusun rencana kegiatan untuk meningkatkan produktifitas pada sumber daya manusia. Dengan adanya program produktifitas tersebut maka hasil kerja dapat ditingkatkan secara terus-menerus.

Ketiga penilaian yang difokuskan pada klien, artinya menilai karawan melalui survey kepuasan pada klien atas pelayanan yang

dilakukan oleh karyawan. Bila klien tidak memberikan respon yang positif maka sumber daya manusia harus mengalami proses perbaikan.

5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi

Pengembangan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan suatu kondisi pada level yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya sehingga kualitasnya tidak statis. Begitu juga dengan pekerja dan organisasi yang harus selalu dikembangkan, sehingga pengetahuan, keterampilan dan kemampuan profesional kerja selalu meningkat dari waktu ke waktu. Pekerja dan organisasi dikembangkan melalui bentuk-bentuk kegiatan pelatihan, seminar, lokakarya, dan lain sebagainya. Beberapa kegiatan yang termasuk kedalam pengembangan pekerja dan organisasi adalah: pengembangan pengawasan/manajemen, perencanaan/pengembangan karir, program pembinaan pekerja, pelatihan keterampilan non manajemen, program persiapan pensiun, penilaian terhadap sikap.

6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari satu individu ke individu lain maupun kelompok dengan tujuan tertentu. Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting karena menjadi media pertukaran informasi dalam organisasi, media penyampaian instruksi dan lain sebagainya. Sedangkan hubungan masyarakat adalah jalinan yang dibentuk oleh organisasi dan pihak eksternal, misalnya dengan klien atau publik, organisasi lain maupun dengan pemerintah. Yang termasuk kedalam unsur komunikasi dan

hubungan masyarakat dalam organisasi adalah, sistem informasi sumber daya manusia, komunikasi pekerja, penelitian sumber daya manusia.

3. Teori Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

a. Penyebab Tuntutan Permintaan Sumber Daya Manusia Masa Depan

Penyebab permintaan sumber daya manusia masa depan adalah hal-hal yang berkaitan dengan jumlah permintaan sumber daya yang akan datang. Penyebab tersebut berupa: tantangan eksternal, keputusan organisasi dan kapasitas kerja.

Yang termasuk kedalam tantangan eksternal diantaranya adalah bidang ekonomi adalah (tingkat inflasi, pengangguran perubahan pola kemampuan kerja, tingkat bunga mempengaruhi bisnis, sosial, politik, hukum, perubahan aturan, sikap dan tingkah laku, teknologi dan gejolak sumber daya manusia, robot, persaingan dan pembajakan pimpinan harus disiapkan gantinya).

Dan yang termasuk kedalam keputusan organisasi diantaranya adalah: (rencana strategis, anggaran, ramalan penjualan dan produksi, usaha baru atau peluang bisnis baru atau perluasan usaha, desain organisasi dan kerja.

Sedangkan yang termasuk kedalam kapasitas kerja adalah: pensiun, pengunduran diri, pemberhentian setelah kontrak selesai, kematian, cuti, menaikkan kebutuhan karyawan

b. Ramalan Persediaan Sumber Daya Manusia

Terdapat tiga cara dalam meramalkan sumber daya manusia yaitu: peramalan ahli, peramalan proyeksi kecenderungan, keputusan internal organisasi langsung dan segera, metode peramalan lainnya.

Peramalan ahli diantaranya adalah, survey ahli yang bersifat normal, teknik kelompok nominal, teknik *delphi*. Peramalan proyeksi kecenderungan terdiri dari: ekstrapolasi, indeksasi, analisis statistik. Sedangkan metode peramalan lainnya adalah, analisis anggaran dan perencanaan anggaran, memberi otorisasi finalisasi untuk tambahan pegawai, analisis peluang bisnis baru, model komputer.

c. Teknik Meramalkan Sumber Daya Manusia

Teknik peramalan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam mengidentifikasi jumlah sumber daya pada masa yang akan datang. Teknik peramalan menjadi suatu proses untuk memprediksi kondisi karyawan untuk periode mendatang. Peramalan ini sering digunakan oleh staf personalia untuk menentukan formasi atau lowongan kerja. Sehingga jumlah sumber daya yang direkrut benar-benar yang dibutuhkan oleh organisasi. Terdapat beberapa teknik dalam meramalkan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2007: 109) yaitu :

1.) Peramal Ahli

Teknik ini tergantung pada orang ahli dalam mengestimasi sumber daya manusia. Ahli memiliki teori dan konsep yang dipelajari sehingga mereka mampu melakukan estimasi kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Bersifat informal bukan merupakan upaya perencanaan sistematis. Peramalan informal ini berdasarkan perkiraan saja, tanpa menggunakan teori dan metode perhitungan yang bersifat matematis.

2.) Teknik *Delphi*

Dalam teknik *delphi* estimasi dilakukan oleh sekelompok pimpinan, para perencana bagian kepegawaian berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan pendapat dan melaporkannya kembali kepada pimpinan. Pimpinan melakukan survey kembali setelah menerima umpan balik. Kegiatan ini diulang sampai ditemukan atau dicapai konsensus.

3.) Analisis pimpinan Kecenderungan

Analisis pimpinan kecenderungan terdiri dari: ekstrapolasi yaitu membuat proyeksi kebutuhan karyawan pada waktu yang akan datang,

dengan didasarkan pada tingkat perubahan di masa lalu. Selanjutnya indeksasi yaitu mengestimasi kebutuhan karyawan pada waktu yang akan datang, dengan menandai tingkat perkembangan karyawan yang indeks.

4.) Analisis Anggaran dan Perencanaan

Estimasi kebutuhan tenaga kerja yang dilakukan berdasarkan data anggaran dan rencana jangka pendek.

5.) Analisis usaha

Perencanaan mengestimasi kebutuhan sumber daya manusia yang dilakukan dengan cara membandingkan dengan organisasi yang telah menjalankan kegiatan serupa. Faktor yang Mempengaruhi dan Harus Diperhitungkan dalam Membuat Ramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Adapula teknik lain yang dapat digunakan untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia, yaitu *analysis trend*. *Analysis trend* adalah memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor bisnis yang sangat berdampak pada kebutuhan SDM mendatang. Faktor-faktor tersebut diukur relasi/hubungannya dengan jumlah SDM yang dipergunakan dalam bentuk data statistik dan menggunakannya sebagai bahan prediksi.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam *analisis trend* adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan faktor bisnis yang mempunyai relasi terhadap kebutuhan SDM.
- 2) Mengumpulkan data statistik dari faktor-faktor tersebut.
- 3) Menghitung produktivitas pekerja (output rata-rata per individu dalam 1 tahun).
- 4) Menentukan trend produktivitas pekerja.
- 5) Melakukan revisi atas trend tersebut jika diperlukan
- 6) Memproyeksikan trend tersebut ke depan.

Terdapat beberapa faktor yang sangat menentukan dalam menyusun peramalan kebutuhan tenaga kerja. Menurut Sedarmayanti (2007: 109) diantaranya adalah :

1) Lingkungan eksternal organisasi

Lingkungan eksternal organisasi adalah kondisi di luar perusahaan yang akan mempengaruhi tenaga kerja yang ada. Diantaranya adalah keadaan ekonomi, kondisi sosial politik budaya, hukum dan peraturan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi selanjutnya persaingan antar organisasi.

2) Lingkungan internal organisasi

Lingkungan internal organisasi adalah kondisi di dalam lingkungan perusahaan yang mempengaruhi tingkat kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Yang menjadi faktor lingkungan organisasi tersebut adalah: rencana pengembangan, besarnya anggaran, desain bentuk desain organisasi.

3) Persediaan karyawan

Persediaan karyawan menggambarkan jumlah karyawan yang ada dengan memperhatikan hal-hal yaitu: karyawan atau pensiun, pengunduran diri karyawan, meninggal.

Jadi ketiga faktor tersebutlah yang digunakan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja dalam perusahaan. Faktor eksternal organisasi adalah kondisi di luar organisasi, faktor internal organisasi yaitu kondisi didalam organisasi yang bersangkutan, dan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

d. Analisis Beban Kerja

Menurut Simamora (1995: 57), 'analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi'. Manfaat analisis beban kerja dan tenaga kerja adalah untuk menetapkan bilangan atau jumlah karyawan yang diperlukan dalam pelaksanaan sejumlah pekerjaan tertentu selama waktu tertentu. Dalam analisis tenaga kerja, minimal harus diperhatikan dua faktor. Pertama ketidakhadiran, harus diketahui

penyebabnya misalnya gangguan kesehatan, masalah transportasi, keperluan pribadi dan loyalitas, usia, hari ketidakhadiran. Dan kedua adalah tingkat perputaran atau pergantian karyawan yaitu tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

e. Metode Perencanaan Jumlah Kebutuhan Pegawai

Perencanaan SDM atau *manpower planning* merupakan proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan pegawai yang paling optimal bagi perusahaan. Kegiatan ini merupakan salah satu langkah awal untuk menciptakan jumlah karyawan yang paling cocok dengan kebutuhan perusahaan. Artinya tidak terlalu berlebih sehingga tidak efisien atau kekurangan jumlah pegawai sehingga lambat mengantisipasi perkembangan bisnis.

Ada tiga faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan perencanaan SDM menurut Sedarmayanti (2007: 109) yaitu :

- 1) Faktor pertama adalah estimasi jumlah karyawan yang akan keluar (baik secara alami melalui proses pensiun) atau karena yang mengundurkan diri. Data karyawan yang akan pensiun bisa dilihat dari database karyawan, sementara tren karyawan yang *resign* bisa dilihat tren *turn over* pegawai dalam tiga tahun terakhir.
- 2) Faktor kedua adalah rencana bisnis perusahaan di masa mendatang; apakah hendak melakukan ekspansi pasar dan membuka cabang bisnis baru. Atau justru sebaliknya, akan menghadapi penurunan penjualan sehingga operasi bisnis akan makin dicitkan. Rencana bisnis ini sangat penting bagi proses perencanaan kebutuhan jumlah SDM.
- 3) Faktor yang ketiga yang juga harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM adalah sumber daya keuangan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki anggaran yang cukup memadai untuk mempertahankan jumlah karyawan atau juga melakukan penambahan. Atau sebaliknya, kondisi keuangan perusahaan kian sulit sehingga justru harus dilakukan PHK.

Dalam memprediksi jumlah pegawai yang dibutuhkan, perusahaan bisa menggunakan dua metode.

- a) Metode yang pertama sering disebut sebagai metode *trend analysis*. Metode ini digunakan untuk memprediksi kebutuhan rekrutmen baru berdasar trend jumlah karyawan di masa lalu. Misal: jumlah teknisi pada tiap akhir tahun selama lima tahun berturut-turut dihitung dan dicatat. Tujuannya untuk mengidentifikasi trend perkembangan jumlah teknisi yang dibutuhkan dimasa depan. Berdasarkan angka tren ini kemudian bisa diperkirakan jumlah pegawai yang perlu direkrut.
- b) Metode yang kedua adalah *ratio analysis*. Metode ini digunakan untuk memprediksi jumlah rekrutmen baru berdasar rasio antara faktor tertentu (misal, jumlah pendapatan) dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan (misal, jumlah pegawai yang diperlukan).

Misalnya, jumlah pendapatan tahun ini adalah Rp 100 milyar dan jumlah karyawan tahun ini adalah 100 orang; berarti rasionya adalah 1 karyawan = Rp 1 milyar. Jika estimasi pendapatan tahun depan = Rp 110 milyar, maka estimasi kebutuhan karyawan baru = 10 orang (agar rasio 1 : Rp 1 milyar bisa tetap dipertahankan).

f. Analisis Kebutuhan Ketenagaan Administrasi di Sekolah Dasar

Analisis kebutuhan ketenagaan administrasi di Sekolah Dasar pada dasarnya sama dengan analisis kebutuhan pegawai pada organisasi departemen atau perusahaan lainnya. Karena tenaga administrasi sekolah merupakan bagian dari sumber daya organisasi yang merujuk pada teori dasar manajemen sumber daya manusia. Berikut ini tahapan analisis kebutuhan ketenagaan administrasi di Sekolah Dasar yaitu :

1) Analisis tuntutan permintaan Tenaga Administrasi Sekolah Dasar

Yang termasuk kedalam analisis permintaan tenaga administrasi adalah tantangan eksternal, keputusan organisasi dan kapasitas kerja. Tantangan eksternal adalah kondisi diluar sekolah yang menuntut

keberadaan tenaga administrasi. Sedangkan keputusan organisasi adalah kebijakan yang ditentukan oleh sekolah, yang akan mempengaruhi permintaan tenaga administrasi. Keputusan organisasi akan sangat berkaitan dengan rencana strategis sekolah, program dan rencana kerja sekolah lainnya. Kapasitas kerja yang mempengaruhi permintaan tenaga administrasi adalah banyaknya tenaga administrasi yang cuti, yang berhenti atau pensiun.

2) Teknik peramalan kebutuhan Tenaga Administrasi Sekolah Dasar

Seperti pada peramalan kebutuhan pegawai, teknik peramalan kebutuhan tenaga administrasi untuk Sekolah Dasar pun dapat dilakukan dalam dua jenis metode peramalan yaitu metode peramalan secara matematis, dan teknik peramalan dengan cara penilaian. Dimana metode peramalan matematis yang menggunakan perhitungan angka yang menggambarkan jumlah tenaga administrasi yang ada. Sedangkan metode peramalan dengan penilaian adalah sebaliknya, yaitu yang tidak menggunakan perhitungan angka, misalnya dengan mengikuti peraturan ketenagakerjaan yang berlaku yang dalam hal ini Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Tenaga Administrasi Sekolah.

3) Faktor yang Mempengaruhi dan Harus Diperhitungkan dalam

Membuat Ramalan Kebutuhan Tenaga Administrasi Sekolah Dasar

Terdapat tiga faktor yang akan mempengaruhi besarnya kebutuhan Tenaga Administrasi untuk Sekolah Dasar. Ketiga faktor tersebut adalah

kondisi eksternal sekolah, kondisi internal sekolah dan jumlah persediaan tenaga administrasi yang ada. Faktor-faktor tersebutlah yang harus disertakan dalam perhitungan dan penggambaran kebutuhan Tenaga Administrasi untuk Sekolah Dasar.

4) Analisis beban kerja Tenaga Administrasi Sekolah Dasar

Analisis beban kerja Tenaga Administrasi Sekolah Dasar tidak jauh berbeda dengan analisis beban kerja pegawai yang berlaku secara umum. Dimana definisinya adalah proses mengidentifikasi jumlah tenaga administrasi sekolah yang dibutuhkan beserta kualifikasi yang relevan dengan beban kerja sekolah yang bersangkutan.

5) Metode perencanaan Tenaga Administrasi Sekolah Dasar

Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2007: 109) bahwa “terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perencanaan tenaga kerja yaitu: Estimasi pegawai yang keluar di masa yang akan datang, rencana bisnis perusahaan, dan kondisi keuangan perusahaan. Begitu pula dengan perencanaan kebutuhan tenaga administrasi sekolah dasar yang memperhitungkan tenaga administrasi yang tidak bekerja lagi di sekolah, dan rencana sekolah (misalnya target jumlah siswa yang akan diterima), sedangkan kondisi keuangan sekolah akan sangat berpengaruh apabila tenaga administrasi yang direkrut adalah tenaga tidak tetap. Dan hal lain yang berpengaruh dengan kebijakan pengangkatan”.

g. Kebutuhan Spesifik Ketenagaan Administrasi di Sekolah Dasar

Kebutuhan spesifik ketenagaan administrasi di sekolah dasar adalah keseluruhan pegawai administratif yang secara mendetail

dibutuhkan di sekolah dasar. Artinya kebutuhan yang spesifik adalah uraian pekerja administratif yang secara rinci dan menyeluruh. Bila kebutuhan terhadap tenaga administrasi di sekolah dasar itu dirinci dengan baik, maka semakin spesifik kebutuhan tenaga kerja administratifnya. Spesifikasi tersebut dirancang berupa daftar atau *list*. Dibawah ini adalah hasil penyimpulan naskah “Instrumen Pengembangan Tenaga Administrasi Sekolah Dasar Tahun 2006” yang disusun oleh Tim Pengembang Peningkatan Mutu Tenaga Administrasi Sekolah Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional :

1) Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha sekolah adalah pucuk pimpinan tertinggi dalam struktur ketatausahaan sekolah yang mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: menyusun program kerja tata usaha sekolah, mengelola keuangan sekolah, mengurus administrasi ketenagaan dan siswa, membina dan mengembangkan karir pegawai serta tata usaha sekolah, menyusun administrasi perlengkapan sekolah, menyusun dan penyajian data/statistik sekolah, mengkoordinasikan dan melaksanakan 7K, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.

2) Petugas Kesekretariatan

Petugas kesekretariatan adalah petugas yang melakukan rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan perkantoran di sekolah dan bantuan

lainnya yang dilaksanakan sebagai kegiatan penunjang supaya tujuan sekolah dapat dicapai dengan baik dan lancar. Menurut The Liang Gie dalam bukunya *Administrasi Perkantoran Modern Tahun 1992*, menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan aktifitas penunjang di sekolah adalah segenap rangkaian aktifitas yang terdiri dari: menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam suatu organisasi.

3) Pelaksana Urusan Kepegawaian

Petugas kepegawaian di sekolah pada hakikatnya melakukan dua fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operatif (teknis). Fungsi manajerial berkaitan dengan pekerjaan fikiran atau menggunakan pikiran (mental) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pegawai di sekolah. Sedangkan fungsi operatif (teknis), berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan fisik, meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan pegawai di sekolah.

4) Pelaksana Urusan Keuangan

Pelaksana urusan keuangan sekolah adalah petugas yang melakukan perencanaan perkiraan pendapatan sekolah, memusatkan perhatian pada keputusan investasi dan pembiayaannya, melakukan kerjasama dengan pihak lain, menggunakan keuangan dan mencari sumber dananya. Bila disimak konsep pengelolaan keuangan menurut Vincen P Costa (2000: 175) yang menyebutkan bahwa, 'pengelolaan keuangan memperlihatkan cara mengatur lalu lintas uang yang diterima dan

dibelanjakan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan penyampaian umpan balik’.

5) Pelaksana Urusan Kesiswaan

Petugas urusan kesiswaan di sekolah adalah petugas yang mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan siswa di sekolah. Kegiatannya dimulai ketika penerimaan siswa baru, orientasi siswa baru, proses pelaksanaan belajar, penilaian siswa/ujian, sampai pelepasan siswa di akhir tahun pelajaran. Siswa adalah sumber daya yang berharga dalam sekolah, sebab melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh manusia ini, sekolah dapat mencapai tujuannya. Seiring dengan itu pula siswa sebagai anggota sekolah mengupayakan agar pendidikan tetap berlangsung kehidupannya serta mengembangkannya untuk mencapai kemajuan yang diinginkan, karena sebagai salah satu bentuk kehidupan. Sekolah ini pun terikat dalam proses keberadaan pertumbuhan dan perkembangan siswa. Oleh karena itu sangat diperlukan petugas khusus yang menangani urusan kesiswaan di sekolah.

6) Pelaksana Urusan Sarana Prasarana

Menurut UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 42 menyatakan setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Pelaksana urusan sarana prasarana di sekolah melakukan kegiatan mulai dari perencanaan pengadaan sarana prasarana, memperoleh

sarana prasarana, menggunakan sarana prasarana, memelihara sarana prasarana sampai pada penghapusan sarana prasarana di sekolah.

7) Pesuruh (Caraka)

Pesuruh atau caraka adalah petugas yang diperbantukan untuk melakukan bantuan-bantuan secara umum dalam operasional sekolah. Bantuan-bantuan tersebut masih bersifat ringan secara teori namun dapat dikatakan berat bila dihitung secara kuantitas. Contoh pekerjaan yang dilakukan oleh pesuruh di sekolah adalah menggandakan dokumen atau *photo copy*, mendirikan tenda ketika akan diadakan suatu acara di sekolah, membelikan makanan dan minuman untuk tamu yang datang ke sekolah.

8) Pengemudi

Pengemudi yang dalam bahasa Inggris adalah *driver* adalah orang yang mengendarakan kendaraan bermotor di sekolah baik kendaraan roda dua maupun kendaraan roda empat. Pengemudi di sekolah ini ditujukan untuk memperlancar urusan transportasi di sekolah. Dalam operasionalnya pengemudi ini menjadi supir antar jemput anak sekolah, mengantar keperluan personel sekolah, mengirim surat keluar sekolah dan lain sebagainya.

9) Penjaga sekolah

Penjaga sekolah adalah tenaga kerja di sekolah yang bertugas untuk menjaga lingkungan sekolah baik gedung, area lapangan, tempat parkir dan semua area yang masih menjadi lingkungan sekolah. Uraian tugasnya antara lain adalah membuka dan menutup pintu/jendela kelas, menjaga keamanan gedung sekolah dari berbagai gangguan, membereskan

kursi, bangku, lemari di dalam kelas. Jadi dengan kata lain penjaga sekolah adalah petugas yang melakukan kegiatan operasional gedung sekolah.

10) Tukang Kebun

Tukang kebun adalah petugas yang melakukan pemeliharaan taman sekolah, menanam tanaman penghias sekolah, mendekorasi taman sekolah, dan bila sekolah memiliki lahan atau tanah yang tidak dipergunakan dapat dijadikan area untuk menanam apotek hidup dan tanaman berguna lainnya di sekolah. Kebun di sekolah dapat menjadi penyegaran udara di lingkungan sekolah dan dapat digunakan untuk memberikan keindahan untuk lingkungan sekolah.

11) Satuan Pengamanan Sekolah (Satpam)

Satuan pengamanan adalah unsur pembantu yang mengemban fungsi dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan penegakan hukum di lingkungan kerja sekolah. Satpam ini sangat penting untuk melindungi sekolah dari hal-hal yang mengganggu keamanan, ketertiban dan pelanggaran hukum di sekolah. Satpam menjaga lingkungan sekolah dari kondisi luar sekolah yang dapat mengganggu atau mengancam sekolah. Namun satpam pun bisa membantu penegakan disiplin bagi siswa yang melanggar aturan sekolah.

h. Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman dalam Ketenagaan Administrasi Sekolah

1) Kekuatan Ketenagaan Administrasi Sekolah

Tenaga Administrasi Sekolah ialah sumber daya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam kegiatan sekolah. Tenaga administrasi sekolah/madrasah terdiri atas kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus. Sehingga yang menjadi kekuatan dalam hal ketenagaan administrasi sekolah adalah potensi yang dimiliki oleh sekolah yang menghendaki tenaga administrasi memiliki posisi yang strategis di sekolah.

Potensi sekolah tersebut adalah proses perekrutan tenaga administrasi yang sudah dilakukan oleh beberapa sekolah dasar yang ada baik pada swasta maupun negeri. Selain itu sekolah sudah memiliki kemampuan dalam melakukan serangkaian proses manajemen sumber daya manusia/manajemen kepegawaian sehingga pengelolaan ketenagaan administrasi di sekolah akan berjalan secara optimal.

2) Kelemahan Ketenagaan Administrasi Sekolah

Kelemahan ketenagaan administrasi sekolah adalah suatu kondisi sekolah yang dapat melemahkan fungsi dan peranan tenaga administrasi di sekolah. Kondisi tersebut adalah persepsi dari guru dan kepala sekolah beserta warga sekolah lainnya yang masih rendah terhadap tenaga administrasi sekolah. Persepsi tersebut akan mempengaruhi proses pengadaan tenaga administrasi sekolah yang ada. Selain persepsi yang

lemah terhadap pentingnya ketenagaan administrasi sekolah, terdapat lain yang menjadi kelemahan sekolah adalah kurangnya informasi mengenai tenaga administrasi sekolah.

3) Peluang Ketenagaan Administrasi Sekolah

a) Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20

Tahun 2003 Bab XI Pasal 39 ayat 1 tercantum bahwa untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan harus ada tenaga kependidikan yang bertugas melaksanakan administrasi dan pelayanan teknis lainnya. Ketentuan tersebut merujuk pada fungsi tenaga administrasi pada satuan pendidikan.

b) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008

tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Dalam peraturan tersebut dijelaskan secara rinci mengenai jenis tenaga administrasi sekolah, kompetensi tenaga administrasi sekolah, dan kualifikasi tenaga administrasi sekolah. Dari peraturan menteri tersebut sudah jelas dikemukakan secara rinci tentang posisi tenaga administrasi sekolah. Sehingga tenaga administrasi sekolah menjadi harga mati bagi satuan pendidikan untuk memiliki tenaga administrasi sekolah.

c) Terdapat tim pengembang peningkatan mutu tenaga administrasi

sekolah di Indonesia yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. Dengan

adanya tim tersebut secara langsung akan berdampak positif bagi posisi ketenagaan administrasi di sekolah.

4) Ancaman Ketenagaan Administrasi Sekolah

Ancaman pada ketenagaan administrasi sekolah adalah kondisi yang berasal dari eksternal sekolah yang merugikan keberadaan tenaga administrasi untuk sekolah dasar terdapat beberapa ancaman yaitu peraturan yang berubah atau bergeser dari semula yaitu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Bila terdapat revisi atau perubahan konten perundangan tersebut yang merugikan posisi tenaga administrasi di sekolah dapat menjadi ancaman. Selain ada perubahan kebijakan yang mengatur standar tenaga administrasi sekolah, kekhawatiran lainnya adalah bila ada kebijakan tandingan yang berupa peraturan yang misalnya tidak menghendaki peran tenaga administrasi di sekolah.

Selain itu juga pihak eksternal yang dapat mengancam ketenagaan administrasi adalah komite sekolah. Komite sekolah bisa sewaktu-waktu menganggap tidak perlu tenaga administrasi. Hal tersebut dapat merugikan keberadaan TAS di sekolah.

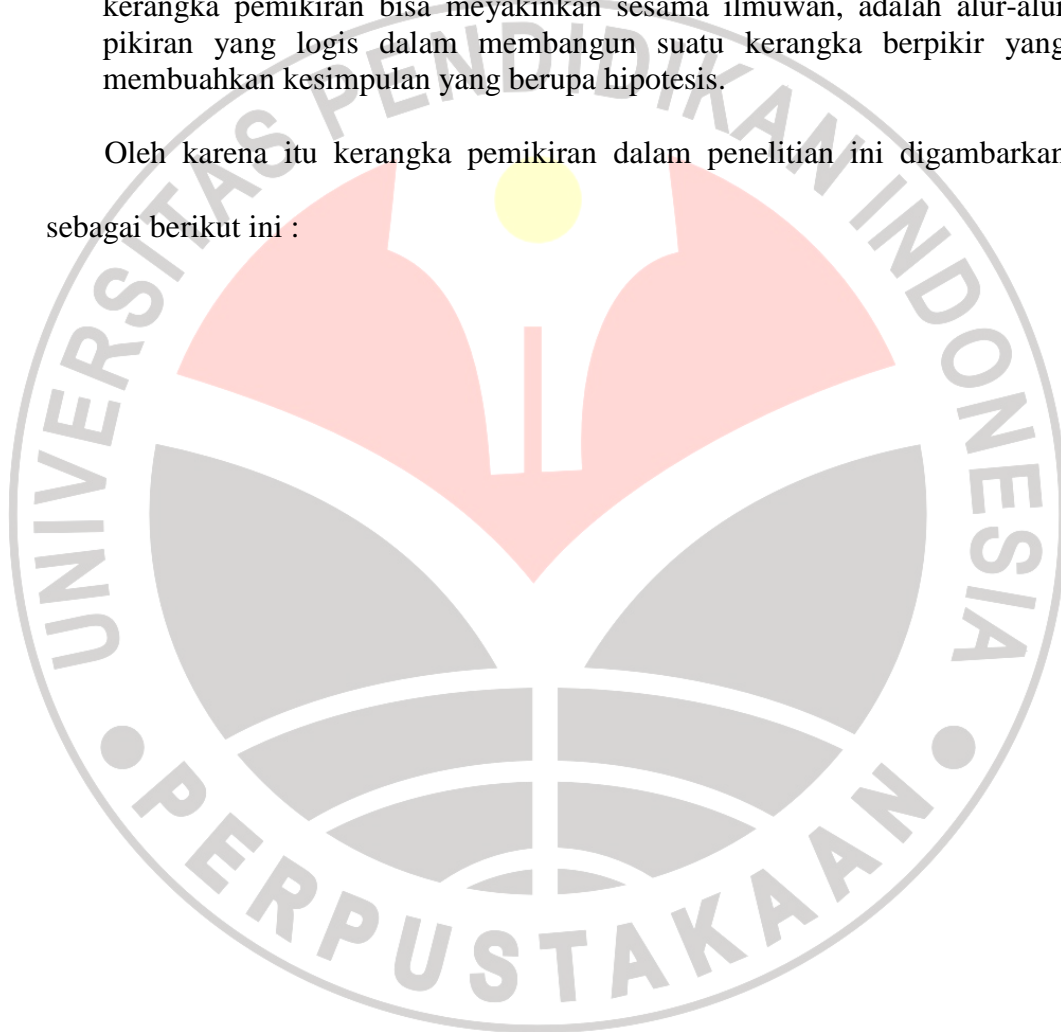
B. Kerangka Pemikiran

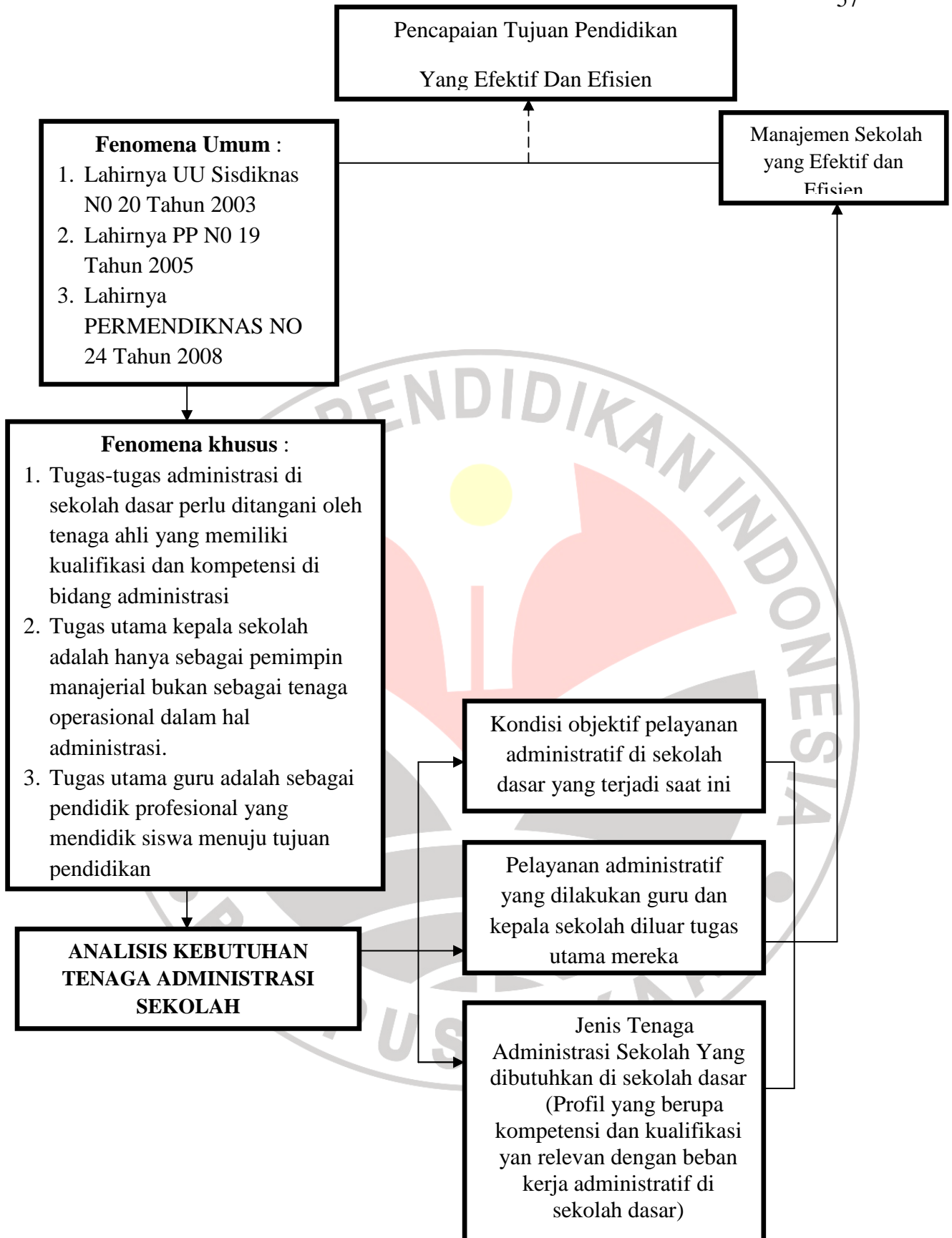
Kerangka pemikiran merupakan alur yang melandasi proses pemikiran peneliti terhadap suatu permasalahan dalam penelitiannya.

Sugiyono (2004: 47) mengungkapkan bahwa :

Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan sesama ilmuwan, adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis.

Oleh karena itu kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut ini :





Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang terdapat pada gambar 2.3 tersebut menunjukkan alur berfikir yang melandasi penelitian analisis kebutuhan tenaga administrasi sekolah dasar yang diawali oleh bergulirnya perundang-undangan yang menghendaki adanya tenaga administrasi di sekolah yaitu: Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008. Selain didasari oleh ketentuan tersebut banyak fenomena khusus yang mendasari penelitian ini yang diantaranya adalah: tugas-tugas administrasi di sekolah dasar perlu ditangani oleh tenaga ahli yang memiliki kualifikasi dan kompetensi di bidang administrasi, tugas utama kepala sekolah adalah hanya sebagai pemimpin manajerial bukan sebagai tenaga operasional dalam hal administrasi, tugas utama guru adalah sebagai pendidik profesional yang mendidik siswa menuju tujuan pendidikan.

Fenomena-fenomena tersebut yang mendasari dilakukannya analisis kebutuhan tenaga administrasi di sekolah dasar. Dalam proses menganalisis kebutuhan tersebut terdapat identifikasi mengenai kondisi pelayanan objektif pelayanan administratif di sekolah dasar yang terjadi saat ini, pelayanan administratif yang dilakukan oleh guru dan kepala sekolah di sekolah, jenis tenaga administrasi sekolah yang dibutuhkan di sekolah dasar.

Maka dengan dilakukannya penelitian yang bermaksud untuk menganalisis kebutuhan terhadap Tenaga Administrasi di Sekolah Dasar itu, dampaknya adalah manajemen sekolah yang efektif dan efisien. Untuk selanjutnya akan menuju tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.