EARLY CHILDREN'S EDUCATION (ECE) PERSONNEL MANAGEMENT

BY

YULIUS RUSTAN EFFENDI

RATIONALIZATION

The word personnel in the Collins Cobuild Advances Learner's English Dictionary (2006) means; 1) a group of people employed in an organization or workplace. 2) people employed by or active in organizations, businesses or services. According to the Big Indonesian Dictionary (Ministry of National Education, 2014), the word personnel / per • so • na • lia / / pérsonalia / n; means; 1) relating to people or names of people (about matters, announcements, etc.); 2 parts of an agency (office) that takes care of staffing matters; personnel department; personnel department. In the context of the organization, the word personnel means all members of the organization who work for the interests of the organization in order to achieve predetermined goals (Owen, 1991). Furthermore, the word personnel is associated with educational organizations, meaning conditioning all people (principals, teachers, employees) to get involved in carrying out educational tasks better, while still creating a fabric of partnerships between schools and communities in order to achieve common goals (Riches & Morgan, 1989).

In running an educational organization, the involvement of all people is very necessary in order to be able to direct the direction of a personnel management system. Personnel management in school organizations is an approach to deal with the involvement of people in school activities. A point of view regarding policies towards personnel and administration, or thinking techniques to motivate teachers and employees to achieve higher productivity. The concept of management philosophy means getting things done through others effectively and efficiently. In other words, according to Mulyati and Komariah (2009), personnel management in education is a management field that deals with planning, organizing, and controlling various operational activities of procurement, development, maintenance, and utilization of teachers and staff that are effective and selective in order to achieve the objectives and educational interests.

The main purpose of school personnel management is to meet the appropriate number and categories of teachers and support staff to carry out the task of educating students according to the standards expected by students, parents, and service users (Cheng, 2003). Effective personnel management procedures are prerequisites for the work and continuous development of highly dedicated and highly qualified teachers and staff who will increase the level of performance optimally for the provision of quality education. In other words, the goal of personnel management is to encourage and stimulate every teacher and employee to make a maximum contribution to the educational goals (Cheng, 2003). This is important because quality learning depends on the recruitment, retention, and development of professional teachers and staff.

Qualification of human resources as educators and educators in early childhood education (ECE) is affirmed in Permendikbud No. 137 of 2014, Article 24 where the standards of educators and education personnel are criteria of academic qualifications and competence of educators and education personnel in early childhood. This Permendikbud Clause sets the standards for professional educators and education. As educators, ECE teachers, assistant teachers, and young assistant teachers are tasked with planning, implementing learning, and assessing learning outcomes, as well as providing guidance, training, care, and protection. Likewise, as an ECE staff is a person in charge of carrying out administration, management, development, supervision, and technical services to support the education process in ECE units and or programs. Academic qualifications and competence of ECE teachers, assistant teachers, young assistant teachers, supervisors or supervisors of ECE,

heads of TK / RA / BA and other similar types, Head of KB / TPA / SPS, ECE administrative staff are found in Permendikbud number 137 of 2014, article 25, 26, 27, 28, 29 and 30.

Based on the determination of academic qualifications and the competence of ECE educators and education personnel, it is also necessary to manage according to effective personnel management procedures in order to achieve the implementation of quality and regular learning. The definition of effective personnel management in this context is a form of activity that includes setting norms, standards, procedures, appointment, guidance, management, welfare, and dismissal of teaching staff and school education in order to carry out their duties and functions in achieving school goals. In other words, effective management of personnel is the whole process of planned and intentional and deliberate efforts and continuous coaching of teachers and staff in schools, so that they can help / support school activities (especially the Implementation of Teaching and Learning) effectively and efficiently for the achievement of educational goals that have been set. Therefore, the personnel must be administered / managed properly so that they are active in carrying out daily tasks.

A. Ruang Lingkup Manajemen Personalia PAUD

Aktivitas manajemen pada hakikatnya berkembang sejalan dengan karakter manusia sebagai makhluk sosial. Manajemen merupakan ekspresi *actus humanus* baik dalam kehidupan berkeluarga, berorganisasi, bermasyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. *Actus humanus* dijalankan melalui serangkaian kegiatan merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan dan kegagalan. Menurut Sergiovanni (1987: 25), "*management working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members*". Tujuan organisasi dapat tercapai, menurut Siagian (1982), jika kegiatan manajemen diterapkan secara komprehensif dan konsisten sehingga terarah, terukur, akurat dan lengkap untuk memastikan keberhasilan ataupun kegagalan dari suatu kegiatan. Demikian halnya sekolah sebagai organisasi pendidikan melalui misi mencerdaskan kehidupan bangsa, perlu dikelola dengan menggunakan manajemen yang profesional. Manajemen pendidikan yang profesional dalam konteks ini merupakan proses penataan kelembagaan pendidikan dengan melibatkan sumber-sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun non-manusia demi mencapai tujuan pendidikan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien (Mulyati & Komariah, 2009; Ahmad, 2015).

Keberadaan tenaga kerja sebagai sumber potensial dinilai penting bagi keberlangsungan suatu organisasi (Mathis & Jacson, 2000). Dalam perkembangannya, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional dalam sebuah organisasi. Manajemen personalia atau yang lebih dikenal dengan manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga kerja pada suatu organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital yang memberikan sumbangan terhadap tujuan organisasi (Castello, Fletcher, Rossetti, & Sekowski, 1992).

Untuk dapat mengembangkan manajemen personalia, perlu disadari bahwa manusia bukanlah benda mati, manusia mempunyai perasaan (gembira dan sakit hati; senang dan susah; bukan hanya memerlukan kebutuhan materi), tetapi juga manusia juga sering mengharapkan penghargaan dan pengakuan. Oleh karena itu banyak faktor yang menjadi tuntutan dalam membangun dan menata kinerja kerja bersama, yang mencakup aspek psikologi, sosial, budaya, dan agama (Suryosubroto, 2004). Selain itu, harus diakui pula bahwa semakin kecil suatu lembaga sekolah, maka semakin kecil pula peranan menajemen personalia. Sebaliknya semakin besar suatu lembaga sekolah, maka makin besar pula peranan

manajemen personalia. Hal ini dapat dimengerti, sebab makin banyak jumlah siswa dan guru serta pegawai dalam sebuah lembaga sekolah, maka semakin dibutuhkan administrasi, pengurusan, dan kebijakan-kebijakan yang lebih baik, dan juga semakin kompleks kecenderungan persoalan yang harus dihadapi.

A.1 Manajemen dalam Lembaga PAUD

Secara etimologis, manajeman berasal dari kata bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata *to manage,* atau *managiare,* yang berarti mengatur/mengelola (Echols, 1985). Kata manajemen mengandung dua makna, yaitu *mind* (pikiran) dan *action* (tindakan) (Sahertian, 1998). Secara terminologis, menurut Siagian (1982) manajemen berarti: (1) kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan (2) segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan, (3) bekerja dengan menggunakan/meminjam tangan orang lain.

Encyclopedia of The Social Sciences (Seligman & Johnson, 1967) menjelaskan bahwa *"management may be defined as the process by which the execution of given purpose is put into operation and supervised".* Menurut Rue dan Byars (2004: 9), *"management is a process that invalesguiding or directional group of people toward organization goals or objectivitas".* Sedangkan Hersey dan Blanchard (2004: 20) memberi arti, *"Management as working with and trough individuals and groups to accomplish organizational goals".* Nailon dan McCrea (1994) mengemukakan, bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bracken, Timmreck, Fleenor, dan Summers. (2001: 45) menjelaskan, *"management in the process of directing and facilitating in the work of people organization in formal group to achieve a desired goal".* Balderton (1957: 76) juga memaparkan, bahwa *"management is stimulating, and directing old human effort to utilize effectively materials and facilities to attain an objective".* Menurut Terry dan Franklin (1972: 40), *"management is getting things done trough the effort of other people".* Snyder dan Anderson (1986 : 3), *"management as working with and trough individuals and growth to accomplish organization goals".* Sudjana (2004: 1), mengartikan manajemen sebagai:

> rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling berkaitan dengan lainnya. Hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Sebagai suatu seni, *American Society of Mechanical Engineers*, mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia (Riches, et., al., 1989). Berdasarkan beberapa pengertian manajemen yang dikemukan para ahli di atas, dapat disimpulkan, bahwa: (a) manajemen adalah proses penataan dengan melibatkan sumber-sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun yang bersifat non manusia dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien; (b) manajemen merupakan kemampuan dan ketrampilan khusus yang dimiliki seseorang untuk

melakukan suatu kegiatan, baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif, dan efisien (Mulyati & Komariah, 2009).

Unsur-unsur yang terkandung dalam pengertian ini, antara lain: (a) adanya suatu proses, yang menunjukkan bahwa ada tahapan-tahapan tertentu yang harus dilakukan jika seseorang melakukan kegiatan manajemen; (b) adanya penataan, yang berarti bahwa makna dari manajemen sesungguhnya adalah penataan, pengaturan atau pengelolaan; (c) terdapatnya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan, baik sumber potensial yang bersifat manusiawi maupun yang bersifat non-manusiawi. Tetapi, titik tekan pelibatan tersebut lebih banyak bersumber pada potensial yang bersifat manusiawinya. Tetapi titik tekan pelibatan tersebut dan tertatanya sumber-sumber potensial yang bersifat manusiawi, akan dengan sendirinya menjadikan tertatanya sumber potensial yang bersifat non manusiawi; (d) adanya tujuan yang hendak dicapai, karena pelibatan sumber potensial yang bersifat manusiawi dan non manusiawi tersebut bukan merupakan tujuan, melainkan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan atau misi tertentu, (5) pencapaian tujuan.

Manajemen PAUD adalah suatu upaya mengelola, mengatur, dan atau mengarahkan proses interaksi edukatif antara peserta didik, guru, dan lingkungan secara teratur, terencana, dan tersistem untuk mencapai tujuan pendidikan anak usia dini. Dalam manajemen PAUD, ada banyak hal yang harus dikelola mulai dari awal pendirian sekolah, tata kelola, hingga pada pengembangan sekolah PAUD. Ruang lingkup manajemen PAUD meliputi apa yang dikelola, bagaimana caranya, bagaimana merencanakannya, dan kemana manajemen PAUD akan diarahkan.

Manajemen PAUD bertujuan untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kunci keberhasilan manajemen lembaga PAUD menurut (Britto, et., al., 2013) dilihat dari dua hal yang mencakup; (1) efektif, diartikan sebagai indikasi terlaksananya semua program PAUD secara tepat serta melibatkan seluruh komponen lembaga paud tersebut; (2) efisien, berkaitan dengan penghematan dimana program paud terlaksana dengan sumber daya seminimal mungkin. Inti efektif dan efisien dalam manajemen paud sering dikaitkan dengan pengambilan cara atau keputusan yang tepat dan pemberdayaan seluruh komponen paud yang ada untuk mencapai tujuan semaksimal mungkin.

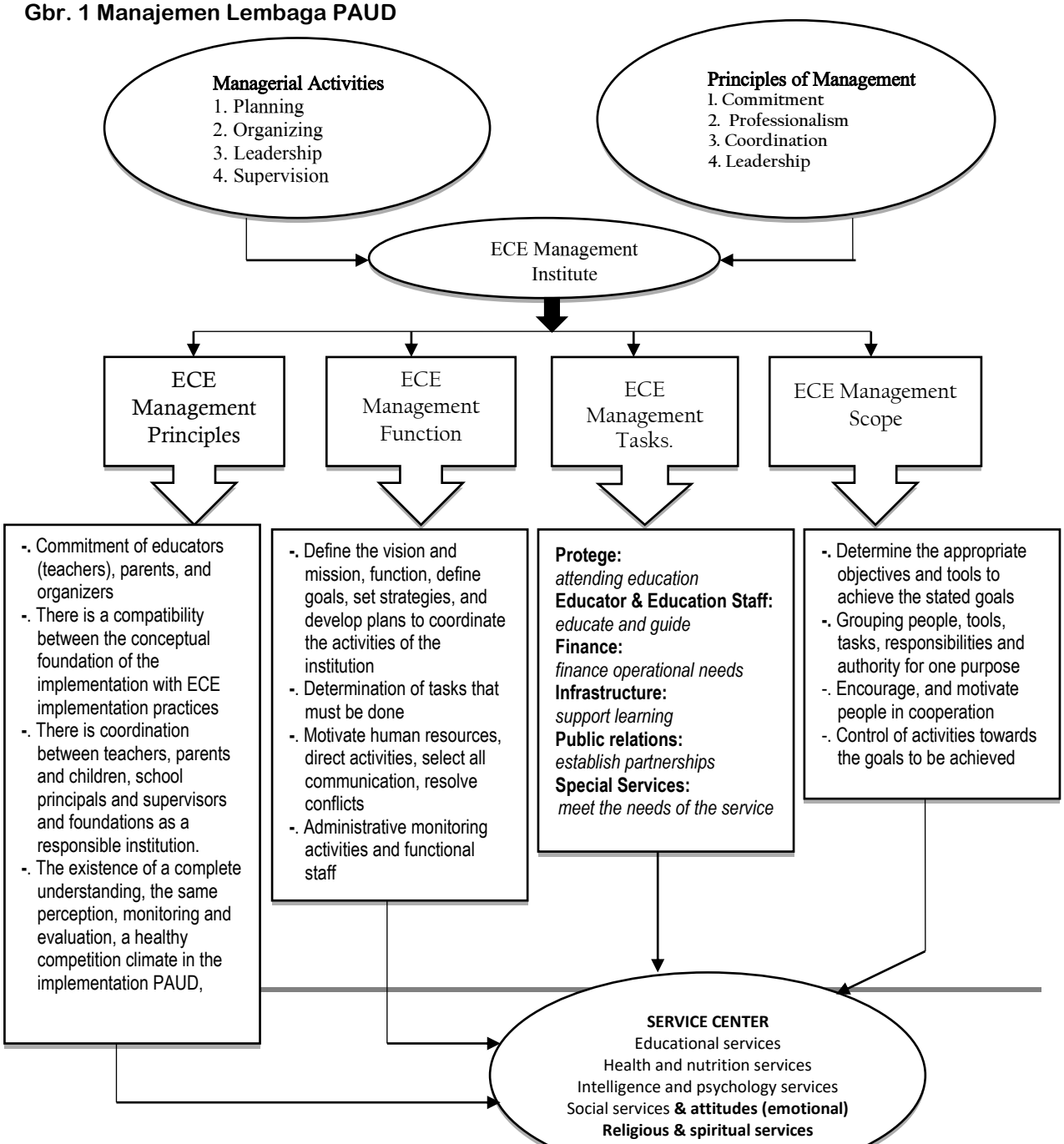
Menurut Britto, Engle, dan Super (2013) manajemen PAUD biasanya dilakukan oleh kepala sekolah atau disebut pengelola PAUD, dengan menggunakan ada 4 prinsip pengelolaan yaitu: (1) komitmen dan ketegasan, yang ditujukan kepada kesanggupan kepala sekolah dalam memajukan lembaganya. Guru, staf administrasi anak didik, orang tua, dan lingkungan masyarakat harus turut mendukungnya; (2) profesionalisme, berkaitan dengan kedisiplinan menjalankan lembaga sesuai dengan standar prosedur yang berlaku; (3) komunikasi dan koordinasi, dengan melibatkan banyak komponen sumber daya manusia; (4) kompetisi, dalam suatu strategi menciptakan lingkungan sekolah yang kompetitif

Dengan adanya manajemen paud, menurut Sergiovanni (1987) akan mempermudah bagi pengelola atau kepala PAUD untuk melakukan kegiatan manajerial seperti; (1) Perencanaan, yang dituangkan dalam visi misi lembaga, dan strategi untuk mencapai tujuannya. Usahakan dalam membuat perencanaan dilengkapi dengan tabel penjadwalan (*time schedule*) kapan program mulai dan selesai. Perencanaan ini akan membuat program berjalan matang dan tepat waktu; (2) pengorganisasian, mengarahkan komponen PAUD yang di dalamnya terdapat sumber daya dapat bekerja bersama-sama membentuk sebuah sistem untuk mencapai tujuan tertentu; (3) kepemimpinan, supaya tidak boleh disibukkan dengan perkerjaan intern lembaga, tetapi mencari ide dan inspirasi baru agar paud yang dipimpinnya

bisa maju. Pengelola paud juga harus mengajar di kelas dan tentu jam mengajarnya tidak sebanyak guru-guru lain karena ia juga harus tahu kondisi lapangan dengan instansi yang dipimpinnya sehingga ia mengetahui persis program yang bagaimana yang seharusnya dilaksanakan (4) pengawasan, mengarah pada penegasan bahwa seluruh rencana program harus diawasi / dikontrol / disupervisi yang tujuannya bukan untuk menilai baik atau buruk, akan tetapi seorang kepala sekolah harus memberikan motivasi, arahan, untuk lebih mengoptimalkan hasil kerja yang dicapai para individu.

Secara keseluruhan, manajemen dalam lembaga PAUD dapat digambarkan sebagai berikut.

Gbr. 1 Manajemen Lembaga PAUD



B.2 Sumber Daya Manusia dalam Lembaga PAUD

B.2.1 Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan Lembaga PAUD

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam suatu organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas (Mathis & Jacson, 2000). Secara detai Mathis menerangkan sumber daya manusia sebagai potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di dalamnya menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Sumber daya dalam hal ini tidak selalu bersifat fisik , tetapi juga non fisik.

Selanjutnya sumber daya manusia dalam kajian bidang pendidikan disebut sebagai tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan (Sergiovanni, 1987). Dipandang dari dimensi pendidikan, peranan pendidik dalam masyarakat Indonesia tetap dominan meskipun pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran berkembang sangat cepat. Hal ini disebabkan karena ada dimensi-dimensi proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran, yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Demikian halnya dengan tenaga kependidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Kemendikbud, 2014) guru diartikan sebagai seorang yang pekerjaannya mengajar dan dimaknai sebagai sebuah profesi. Profesi ini memerlukan keahlian khusus yang tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan. Guru tidak hanya memiliki tugas mengajar, guru juga memiliki tugas untuk mendidik, membimbing, memotivasi, serta mengawasi perilaku siswa. Guru memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam menjaga siswa saat melakukan kegiatan di dalam kelas maupun di luar kelas dan mencontohkan hal yang baik pada siswa.

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 6, “pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan”. Guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan tulisan dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5, “tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Penegasan klausul undang-undang di atas, dipertegas dalam Permendiknas Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Pendidik Anak Usia Di di Indonesia, pasal 25 dan 26 tentang standar kualifikasi dan kompetensi pendidik PAUD, sebagaimana yang tertera pada tabel 1 pada pembahasan selanjutnya. Dalam konteks ini pula, ditegaskan bahwa pendidik PAUD bertugas di berbagai jenis layanan baik pada jalur pendidikan formal maupun nonformal, seperti; TK/RA, KB, TPA dan bentuk lain yang sederajat. Pendidikan PAUD pada jalur pendidikan formal terdiri atas guru, guru pendamping, dan guru pendamping muda, sedangkan pendidikan PAUD pada jalur pendidikan nonformal terdiri atas guru, guru pendamping, dan pengasuh.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada lembaga PAUD. Tenaga kependidikan terdiri atas pengawas/penilik, kepala sekolah, pengelola, administrasi, dan petugas kebersihan. Tenaga kependidikan pada PAUD jalur pendidikan formal terdiri atas; pengawas, kepala TK/RA, tenaga administrasi, dan petugas kebersihan. Adapun tenagakependidikan pada PAUD jalur pendidikan nonoformal terdiri atas; pengawas, pengelola, administrasi, dan petugas kebersihan (Sujono, 2009).

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini Pasal 24 (1) Pendidik anak usia dini merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan, pelatihan, pengasuhan dan perlindungan. (2) Pendidik anak usia dini terdiri atas guru PAUD, guru pendamping, dan guru pendamping muda. (3) Tenaga kependidikan anak usia dini merupakan tenaga yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan dan atau program PAUD (4) Tenaga Kependidikan terdiri atas Pengawas TK/RA/BA, Penilik KB/ TPA/SPS, Kepala PAUD (TK/RA//BA/KB/TPA/SPS), Tenaga Administrasi, dan tenaga penunjang lainnya. (5) Pendidik dan Tenaga Kependidikan anak usia dini memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi yang dipersyaratkan, sehat jasmani, rohani/mental, dan sosial.

Berkaitan dengan istilah pendidik pada pendidikan anak usia dini, seyogyanya disebut secara berbeda tetapi maknanya yang sama. Berbagai istilah yang dikenakan sebagai pendidik pada pendidikan anak usia dini seperti: guru bagi yang mengajar di TK dan SD, pamong belajar bagi yang mengajar di sanggar Kegiatan Belajar (SKB) yang menyelenggarakan kelompok bermain, tutor, fisilitator, bunda, ustaz-ustazah, keder di BKB dan posyandu atau bahkan ada yang memanggil dengan sapaan yang cukup akrab seperti tante atau kakak pengasuh. Kesemua istilah tersebut mengacu pada pengertian satu, yaitu sebagai pendidik anak usia dini (Sujono, 2009).

B.2.2 Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, Guru Pendamping, Guru Pendamping Muda, Pengawas atau Penilik PAUD, dan Kepala TK/RA/BA, Kepala KB/TPA/SPS

Pada tataran bidang pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan merupakan faktor paling berpengaruh yang menentukan kesetaraan, akses, dan kualitas dalam pendidikan, dan menjadi kunci bagi pembangunan global yang berkelanjutan. UNESCO melalui *Deklarasi Incheon* untuk pendidikan 2030 di Korea, mengharapkan agar negara-negara berkomitmen untuk menghasilkan tenaga pendidik yang telah diberdayakan, direkrut dengan memadai, terlatih, berkualitas secara profesional, termotivasi dan didukung melalui sistem sumber daya yang baik, efisien dan diatur secara efektif" (Marope, 2015). Masing-

masing negara perlu memprioritaskan kebutuhan guru dengan menempatkan guru sebagai pusat pencapaian dan agen pendidikan menuju pembangunan pendidikan di tahun 2030.

UNESCO dalam pengembangan pembangunan di bidang pendidikan memprioritaskan peningkatan yang substansial pada guru yang berkualitas melalui peningkatan pelatihan, perekrutan, retensi, status, kondisi kerja dan motivasi kerja (Marope, 2015). Oleh karena itu UNESCO yang menjadi tuan rumah *International Task Force on Teachers for Education 2030,* melalui *deklarasi Incheon* secara khusus mengajak negara-negara anggota untuk "memastikan bahwa guru dan pendidik diberdayakan, direkrut dengan baik, terlatih, berkualitas profesional, termotivasi dan didukung dalam sistem sumber daya yang baik, efisien dan efektif. "(Marope, 2015)

Sehubungan dengan tuntutan ke arah profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, maka semakin dirasakan desakan untuk peningkatan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang telah menjadi komitmen pendidikan nasional. Isu klasik yang selalu muncul selama ini yaitu usaha yang paling tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, penting untuk memahami standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dalam beberapa pasal menegaskan standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik dan kependikan yang dipaparkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik dan kependikan PAUD menurut Permendikbud No. 137 Tahun 2014

Pendidik & Kependidikan	Permendikbud No. 137 Thn 2014	Kualifikasi & Kompetensi	Indiktor
A. Guru PAUD	Psl 25	Akademik	a. memiliki ijazah Diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini yang diperoleh dari program studi terakreditasi, atau b. memiliki ijazah diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) kependidikan lain yang relevan atau psikologi yang diperoleh dari program studi terakreditasi dan memiliki sertifikat Pendidikan Profesi Guru (PPG) PAUD dari perguruan tinggi yang terakreditasi
		Kompetensi	dikembangkan secara utuh mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sebagaimana terdapat pada Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini
B. Guru Pendamping	Psl 26	Akademik	a. memiliki ijazah D-II PGTK dari Program Studi terakreditasi, atau

			b. memiliki ijazah minimal Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat dan memiliki sertifikat pelatihan/pendidikan/kursus PAUD jenjang guru pendamping dari lembaga yang kompeten dan diakui pemerintah.
		Kompetensi	mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, sebagaimana terdapat pada lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini
C. Guru Pendampin Muda	**Psl 27**	**Akademik**	memiliki ijazah Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat, dan memiliki sertifikat pelatihan/pendidikan/kursus PAUD jenjang pengasuh dari lembaga yang kompeten dan diakui pemerintah.
		Kompetensi	mencakup pemahaman dasar-dasar pengasuhan, keterampilan melaksanakan pengasuhan, bersikap dan berperilaku sesuai dengan kebutuhan tingkat usia anak sebagaimana terdapat pada Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
D. Pengawas atau Penilik PAUD	**Psl 28**	**Akademik**	a. memiliki ijazah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) Kependidikan yang relevan dengan sistem pendidikan anak usia dini dari Perguruan Tinggi Penyelenggara Program Pendidik dan Tenaga Kependidikan; b. memiliki pengalaman minimum 3 (tiga) tahun sebagai guru PAUD dan minimum 2 (dua) tahun sebagai kepala satuan PAUD bagi pengawas PAUD; c. memiliki pengalaman minimum 5 (lima) tahun sebagai pamong belajar atau guru PAUD dan kepala satuan PAUD bagi penilik PAUD; d. memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c dan berstatus sebagai pegawai negeri sipil; e. memiliki usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun pada saat diangkat menjadi pengawas atau penilik PAUD; f. memiliki sertifikat lulus seleksi calon pengawas atau penilik PAUD dari lembaga yang kompeten dan diakui pemerintah; dan g. memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas atau penilik dari lembaga pemerintah yang kompeten dan diakui.
		Kompetensi	mencakup kompetensi kepribadian,

			kompetensi sosial, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi penelitian dan pengembangan, kompetensi supervise akademik, dan kompetensi evaluasi pendidikan sebagaimana terdapat dalam lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
E. Kepala TK/RA/BA dan sejenis lainnya	**Psl 29**	**Akademik**	a. memiliki kualifikasi akademik sebagaimana yang dipersyaratkan pada kualifikasi guru; b. memiliki usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat menjadi kepala PAUD; c. memiliki pengalaman minimum 3 (tiga) tahun sebagai guru PAUD; d. memiliki pangkat/golongan minimum Penata Muda Tingkat I, (III/b) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada satuan atau program PAUD dan bagi non-PNS disetarakan dengan golongan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang; e. memiliki sertifikat lulus seleksi calon Kepala PAUD dari lembaga yang kompeten dan diakui pemerintah.
F. Kepala KB/TPA/SPS		**Akademik**	a. memiliki kualifikasi akademik sebagaimana dipersyaratkan pada kualifikasi guru pendamping; b. memiliki usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat sebagai kepala PAUD; c. memiliki pengalaman mengajar minimum 3 (tiga) tahun sebagai guru pendamping; d. memiliki sertifikat lulus seleksi calon kepala KB/TPA/SPS dari lembaga pemerintah yang kompeten; dan e. memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan Kepala Satuan PAUD dari lembaga yang kompeten dan diakui pemerintah.
G. Kepala lembaga PAUD		**Kompetensi**	mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi supervisi sebagaimana terdapat pada Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
H. Tenaga Administrasi PAUD	**Psl 30**	**Akademik**	memiliki ijazah minimum Sekolah Menegah Atas (SMA).
		Kompetensi	memenuhi kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial,

			dan kompetensi manajerial sebagaimana terdapat pada Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik dan kependikan yang dipaparkan pada tabel di atas, dinilai sejalan dengan penegasan *Deklarasi Incheon* tahun 2015 di Korea, yang diselenggarakan oleh UNESCO dan Bank Dunia sebagai persiapan untuk pendidikan 2030. Penegasan *Deklarasi Incheon* tahun 2015 dipandu melalui pertanyaan-pertanyaan berikut: berapakah tingkat minimum kualifikasi akademik yang dibutuhkan untuk menjadi guru? apa tugas utama yang dilakukan oleh guru? sistem apa yang dikemukakan untuk membimbing paket gaji, penempatan dan perpindahan guru? kriteria apa yang memandu evaluasi kinerja guru? solusi apa yang telah diajukan atau diperkirakan oleh negara? apa saran dari tinjauan ini sebagai rekomendasi untuk memperbaiki situasi? (Marope, 2015). Seluruh pertanyaan dalam ketentuan standar kualifikasi guru ini terjawab dalam klausul Permendikbud no 137 tahun 2014.

Selanjutnya, untuk mencapai target yang diharapkan, UNESCO menetapkan delapan keputusan kebijakan profesionalisme guru yang akan dievaluasi di setiap negara yaitu: (a) apakah pemerintah menetapkan harapan yang jelas untuk guru; (b) apakah pemerintah dalam hal ini lembaga sekolah telah merekrut tenaga pendidik yang terbaik untuk mengajar?; (c) apakah telah memersiapkaan guru dengan pelatihan dan pengalaman yang berguna?; (d) apakah sudah sesuai kompetensi guru dengan kebutuhan anak didik?; (e) apakah kepala sekolah sudah mampu memimpin guru?; apakah telah melakukan monitoring pengajaran dan pembelajaran?; (f) apakah dukungan guru sangat berpengaruh terjadap peningkatan pembelajaran?; (g) apakah guru telah diberi motivasi untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya? (Marope, 2015).

B.2.3 Profesionalitas Guru PAUD

Peningkatan profesionalitas guru PAUD relevan dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan pada umumnya. Hersey dan Blanchard (2004) menegaskan berbagai keterampilan, pengetahuan, disposisi, dan nilai yang efektif yang harus dimiliki oleh guru profesional, yaitu sebagai berikut. (a) memiliki pengetahuan pedagogik umum, mencakup pengetahuan tentang lingkungan belajar dan strategi instruksional; manajemen kelas; dan pengetahuan anak didik dan pembelajaran; (b) memiliki pengetahuan tentang materi pelajaran, termasuk pengetahuan tentang konten dan struktur substantif; dan struktur sintaksis (setara dengan pengetahuan tentang disiplin); (c) memiliki pengetahuan pedagogis, berupa peta konseptual tentang bagaimana cara mengajar subjek; pengetahuan tentang strategi instruksional dan representasi; pengetahuan tentang pemahaman siswa dan potensi kesalahpahaman, dan pengetahuan tentang kurikulum dan materi kurikuler;

(d) memiliki pengetahuan tentang konteks siswa dan disposisi untuk mengetahui lebih banyak tentang siswa, keluarga mereka dan sekolah mereka. Pengetahuan dan disposisi terhadap keluarga yang terlibat dalam pekerjaan sekolah sehari-hari; (e) memiliki pengetahuan tentang strategi, teknik dan alat untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar / masyarakat, dan kemampuan untuk menggunakannya secara efektif; (f) memiliki pengetahuan, keterampilan dan disposisi untuk bekerja dengan anak-anak dari latar belakang budaya, sosial dan bahasa yang beragam. (g) dalam pengembangan profesionalisme guru, perlu dikaji pula perspektif multikultural. Khususnya berkaitaan dengan pengetahuan dan sikap yang mendukung keadilan politik dan sosial, karena realitas sosial membuat para

guru menjadi agen perubahan sosial yang sangat penting; (h) memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bagaimana menerapkan teknologi dalam kurikulum. Pianfetti (2001) mencantumkan sejumlah "peluang virtual untuk pengembangan profesional," serta sejumlah situs web yang berisi informasi tentang penyedia hibah yang mendukung upaya pengembangan profesional untuk mendidik para guru dalam teknologi baru yang digunakan di kelas.

Glaser (1987), menggambarkan karakteristik seorang guru profesional yaitu sebagai berikut. (a) Domain dan konteks, berupa unggul dalam domain keahlian sendiri dan dalam konteks tertentu. (b) Otomatisitas, dimana belajar merespons secara otomatis kejadian-kejadian tertentu yang berulang dalam keprofesionalitasannya. (c) Tuntutan tugas dan situasi sosial, berupa sensitivitas terhadap tuntutan tugas (mengingat siapakah siswa mereka dan latar belakang mereka), dan juga lebih peka terhadap konteks sosial di mana tugas tersebut akan dilaksanakan. (d) Peluang dan fleksibilitas, berupa kemampuan menggunakan peluang secara lebih efektif, dan lebih fleksibel dalam menerapkan strategi pengajaran dan menanggapi siswa. (e) Pendekatan terhadap masalah, dimana memiliki pendekatan yang berbeda secara kualitatif untuk menangani masalah dibandingkan dengan pemula. (f) Menafsirkan pola dengan cara yang berarti dalam mengenali pola dalam situasi (g) Karakteristik pemecahan masalah, cenderung mulai memecahkan masalah lebih lambat daripada yang dilakukan para pemula, namun mereka membawa informasi yang lebih signifikan dan relevan sehingga memungkinkan mereka untuk lebih efektif dalam pemecahan masalah.

Berdasarkan pemaparan karakteristik guru profesonal di atas, diharapkan guru PAUD mampu menjangkau pendalaman secara komprehensif mengenai kajian tentang perkembangan peserta didik usia dini yang mendasari seluruh praktik pendidikan anak usia dini. Adapun profesionalisme guru PAUD menurut Suyadi (2013) dirumuskaan dalam lima (5) kemampuan dasar guru yang digambar pada tabel berikut ini.

Tabel. 2 Kemampuan Dasar Guru PAUD

No.	Kompetensi Profesional	Indikator
01.	Sadar dan mampu mengembangkan diri sebagai warga negara dan guru PAUD yang professional dan berpendidikan tinggi	a. beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME b. Berperan aktif dalam masyarakat sebagai warga negara yang berjiwa Pancasila c. Mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan guru PAUD d. Memerankan diri sebagai sosok kepemimpinan yang inspiratif e. Berkebiasaan hidup sehat, jasmani, dan rohani f. Mampu berpikir kritis, kreatif, dan inovatif, termasuk memanfaatkan cara memeroleh dan mengolah informasi serta mengomunikasikan proses dan hasilnya secara efektif dan efisien dalam Bahasa Indonesia yang berlaku, baik secara lisan maupun tertulis g. mampu bergaul dengan anaak usia dini, sabar, memiliki kasih saying dan periang h.mampu mengembangkan sikap bertanggungjawab, disiplin, dan emosi yang stabil j. mengetahui kemampuan dan keterbatasan diri dalam melaksanakan tugas-tugas professional di samping kemampuan menemukan rujukan bagi

		keperluan pelaksanaan tugas-tugas tersebut. k. mampu melakukan penelitian-penelitian untuk peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas professional l. mampu berinteraksi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan professional m. mampu berointeraksi dengan orang tua peserta didik dan anggota masyarakat pada umumnya untuk menjalankan misi pendidikan anak usia dini n, mencintai dan bertekad mengabdi kepada profesi guru PAUD.
02.	Menguasai prinsip-prinsip dasar kependidikan untuk menyelenggarakan pendidikan anak usia dini (PAUD)	a. menguasai wawasan pendidikan secara komprehensif b. menguasai fungsi sekolah dan PAUD dalam masyarakat c. menguasai sumbanagan ilmu-ilmu yang relevan (psikologi, kesehatan gizi, kedokteran) untuk dimanfaatkan dalam mengelola proses belajar-mengajar anak usia dini d. Menguasai keterkaitan antara tujuan pendidikan dengaan program belajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan anak usia dini secara utuh e. menguasai prinsip dan prosedur pembelajaran anak usia dini f. menguasai prinsip dan prosedur penilaian g. menguasai kurikulum PAUD h.memahami keterkaitan kurikulum PAUD dan SD i. Menguasai dasar pengembanagan kurikulum PAUD j. Memahami peranan guru dalam program bimbingan dan konseling di PAUD k. memahami permasalahan umum dalam pendidikan di lembaga PAUD l. memahami keterkaitan antara program belajar dengan perkembangan anak m. memahami peran guru dalam penyelenggaraan administrasi kelas dan administrasi pendidikan di lembaga PAUD
03.	Memahami dan mengembangkan perlakuan administrasi kelas dan administrasi pendidikan di lembaga paud	a. memahami tugas-tugas perkembangan anak usia dini b. memahami dimensi-dimensi perkembangan anak usia dini yaitu dimensi intelektual, sosial, emosional, moral, kreativitas, dan motoric/fisik c. memahami perbedaan individu antar anak usia dini dan mampu mengidentifikasi perbedaan yang ada pada masing-masing anak d. bersikap toleran terhadap tingkah laku anak sesuai dengan tahap perkembaangannya e. memahami kebutuhan anak akan rasa aman, kasih saying, dan dorongan untuk memenuhi kebutuhan dasar anak yaitu rasa aman dan

		percaya diri f. mampu berkomunikasi dengan anak sehingga menimbulkan rasa aman dalam suasana yang mendidik g. mampu mempertimbangkan tingkat kematangan emosi anak sebagai dasar dimulainya kegiatan suatu program belajar PAUD h. Memahami faktor-faktor yang dapat menimbulkan kesulitan belajar anak usia dini i. mampu mengidentifikasi permasalahan kepada pihak-pihak yang dapat memerlukan bantuan bagi penanganan masalah yang muncul j. mampu memberikan pelayanan khusus bagi anak-anak yang berkebutuhan khusus
04.	Mampu menyelenggarakan program kegiatan belajar di lembaga PAUD	a. memahami dan mampu merinci program kegiatan belajar di lembaga PAUD b. mampu membuat perencanaan kegiatan belajar secara menyeluruh (kegiatan harian, mingguan, bulanan, semesteral, dan tahunan) c. mampu menciptakan dan menggunakan alat-alat permainan dan media maupun bahan aajar d. mampu mengembangkan dan mewujudkan stimulasi yang dapat mengembangkan diri anak sesuai dengan tahap atau dimensi perkembangannya e. mampu menyelenggarakan kegiatan belajar-mengajar yang menggunakan prinsip belajar sambal bermain dan bermain sambal belajar f. mampu menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang lebih menekankan pada pendekatan individual daripada kelompok/klasikal g. mampu menerapkan prinsip-prinsip motivasi belajar anak h. memahami prinsip-prinsip pemberian hadiah dan penguatan i. menguasai kegiatan penilaian j. mampu mengaitkan hasil belajar anak dengan upaya pencapaian tugas-tugas perkembangan dalam berbagai dimensi perkembangannya k. melaksanakan peranannya sebagai guru PAUD dalam melakukan layanan bimbingan dan konseling l. melaksanakan peranannya sebagai guru PAUD dalam administrasi kelas dan pendidikan
5.	Mampu berkomunikasi, bekerja sama, dan memanfaatkan sumber-sumber belajar yang ada di lingkungan sekitar	a. mampu memberikan pelajaran ilmiah tentang apa, mengapa, dan bagimana PAUD itu kepada orangtua dan masyarakat b. mampu membuat laporan tentang kemajuan anak kepada pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya orangtua siswa c. mampu menjalin kerja sama dengan orangtua

		daan masyarakat dalam mengatasi masalah belajar anak d. mampu memanfaatkan lingkungan dan masyarakat sebagai sumber belajar anak e. mampu bekerja sama dengan organisasi profesi, khususnya organisasi profesi guru PAUD f. bekerja dengan tean sejawat untuk kelancaran dan peningkatan kerja guru sehari-hari demi peningkatan mutu tugas secara profesional

B.3 Manajemen Personalia Lembaga PAUD

B.3.1 Pengertian Manajemen Personalia Pendidikan

Tugas sekolah adalah memberikan pelayanan kepada anak didik. Pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan di bidang pendidikan. Pelayanan tersebut meliputi pelayanan ilmu pengetahuan, pelayanan bimbingan dan konseling serta pelayanan keterampilan. Sekolah dikatakan baik dalam pengelolaannya, apabila dapat memberikan pelayanan pendidikan yang baik kepada anak didik. Salah satu bagian yang dikelola adalah personalia sekolah. Untuk itu diperlukan manajemen personalia *(management by people).* Apabila sekolah tersebut dapat mengatur personilnya dengan baik, maka masing-masing personil akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik pula (Tanner, Schnittjer, dan Atkins, 1991).

Manajemen personalia pendidikan merupakan serangkaian sistem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi personil, melalui staffing, kompensasi, dan pelatihan. Sistem yang terintegrasi ini dimaksudkan untuk menyediakan dukungan yang sinergis bagi sekolah untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan strategik, dengan menekan biaya untuk melahirkan suatu inovasi baru dalam pelayanan pendidikan (Herawan, dkk., 2009). Salah satu pelayanan pendidikan yang bermutu dilakukan melalui penanganan berbagai masalah pada pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk dapat menunjang aktivitas pembelajaran demi mencapai pembelajaran yang bermutu tinggi.

Pembelajaran yang bermutu tinggi dalam konteks manajemen personalia menurut Cunningham (1982) dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga pendidik dan kependidikan. Penegasan yang sama dikemukakan oleh Richard (1986) dimana manajemen personalia sering disama-artikan dengan *man power*, berupa pengawasan terhadap fungsi-fungsi pengadaan, penarikan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan demi tercapainya tujuan organisasi pendidikan. Pelaksanaan pengelolaan personalia yang baik akan membawa dampak positif, dimana semua kegiatan dapat berjalan dengan lancar, karena semua tenaga pendidik dan kependidikan bekerja sesuai tupoksi tugas masing-masing secara bertanggungjawab.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia merupakan aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan tenaga, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan serta pemberhentian.

Dengan demikian, manajemen personalia dalam kompetensi pendidikan mendukung klausul Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomer 19 tahun 2005 tentang Badan Standar Nasional Pendidikan,

Peraturan Mentri Nomor 22 tahun 2005 tentang Standar Isi, Peraturan Mentri Nomor23 tahun 2005 tentang Standar Kelulusan, dan Peraturan Mentri Nomor 24 tahun 2005 tentang Standar Isi dan Standar Kelulusan dan beberapa peraturan lainnya yang dilahirkan untuk memperbaiki mutu pendidikan.

B.3.2 Tujuan Manajemen Personalia PAUD

Manajemen personalia lembaga PAUD mempunyai orientasi layanan berupa layanan pendidikan, kesehatan dan gizi (pertumbuhan, layanan kecerdasan dan psikologis, layanan sosial dan sikap (emosional), layanan keagamaan dan spiritualisasi (Campell, 1988). Hal ini bertujuan agar anak usia dini yang terdidik dapat memiliki pengalaman belajar, otak berkembang optimal, pertumbuhan fisik yang sehat, perkembangan psikososial positif, dan bertumbuh sesuai dengan dunia anak

Berangkat dari fungsi layanan di atas, maka manajemen personalia pendidikan PAUD bertujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidik dan kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan (Hawthorne, 1987). Tujuan yang sama dikemukan oleh Hermawan (2009), dimana manajemen personalia lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi Selain itu, tujuan manajemen persoalia adalah untuk mewujudkan keseragaman perlakuan dan kepastian hukum bagi tenaga pendidik dan kependidikan PAUD dalam melaksanakan tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Permendiknas no. 8 tahun 2005, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan; **pendidikan anak usia dini**, pendidikan dasar, pendidikan menegah, dan pendidikan informal. Menurut Dirjen PMPTK tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah: (a) memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi; (b) meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan; (c) mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat , sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu; (d) mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *stakeholder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama; dan (e) menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Syaefudin (2005) menjelaskan bahwa tujuan manajemen personalia yaitu membentuk kemampuan, motivasi serta kreativitas pendidik dan tenaga pendidikan untuk; (a) mewujudkan system sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahan sendiri; (b) secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan anak usia dini terhadap kebutuhan kehidupannya, dan persaingan terhadap kehidupan masyarakat secara sehat dan dinamis.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen personalia lembaga PAUD yaitu: (a) menjamin kelangsungan sebuah sistem pendidikan anak usia dini; (b) memantau jalannya sistem dan program yang ditargetkan dalam lembaga pendidikan anak usia dini; (c) memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh orang yang terlibat dalam lingkungan pendidikan; (d) melayani kebutuhan anak didik dalam melaksanakan kegiatan

pendidikan; (e) memungkin sekolah mendapatkan dan mempertahankan tenaga pendidik dan kependidikan yang cakap, dipercaya, memiliki motivasi tinggi; (f) meningkatkan dan memerbaiki kapasitas yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan; (g) mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi; prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, system kompensasi dan intensif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan sekolah.

B.3.3 Tanggung Jawab Manajemen Personalia

Jika dirunut pada pengertian manajemen personalia, sebagai seni dan ilmu memeroleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisir secar berdaya guna dan berhasil dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja (Flippo, 1989), maka sebagai personalia tidak hanya tugas yang harus dijalankan, akan tetapi personalia pun memiliki tanggung jawab yang penuh guna mencapai tujuan dan kinerja yang baik. Kaitannya dengan tanggung jawab manajemen personalia, maka yang paling berperan adalah kepala sekolah. Menurut (Flippo, 1989) ada tiga aspek penting yang perlu dilakukan kepala sekolah sebagai wujud tanggung jawab dalam pengembangan tenaga di sekolah yaitu peningkatan profesionalisme, pembinaan karir, dan kesejahteraan.

B.3.3.1 Peningkatan profesionalisme guru

B.3.3.1.1 Strategi peningkatan profesionalitas guru

Strategi dapat diartikan sebagai suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk sampai pada tujuan (Maskit, 2011). Yang dimaksud dengan strategi pengembangan profesionalitas guru adalah suatu cara atau upaya yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam mengembangkan profesionalitass guru. Sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah kesiapan masyarakat untuk mengkontribusikan kesamaan kehendak guna mencapai tujuan yang sama. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan (McDiarmid, 1995).

Profesi keguruan mempunyai tugas utama melayani masyarakat dalam dunia pendidikan. Profesionalisasi dalam bidang keguruan mengandung arti peningkatan segala daya dan usaha dalam rangka pencapaian secara optimal layanan yang akan diberikan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan saat ini, maka profesionalisasi guru merupakan suatu keharusan. Pengembangan profesionalitas guru dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa.

Shirley dan Williams (1984) mengartikulasikan bahwa dalam peningkatan profesionalitas guru, tertanam suatu bentuk pekerjaan, dimana para guru terlibat dalam kelompok *quiry* yang memungkinkan mereka mampu menguasai keterampilan, menjelaskan dan menemukan masalah yang terkait dengan pembelajaran siswa. Sparks dan Loucks-Horsley (1989) mengajukan lima model peningkatan profesionalitas guru yaitu model yang dipandu secara individual, model observasi atau penilaian, model proses keterlibatan, model pelatihan guru, serta model penyelidikan.

Model peningkatan profesional yang dipandu secara individual, mengacu pada proses di mana guru merancang dan mengejar aktivitas yang mereka percaya akan mempromosikan

pembelajaran profesional sendiri. Asumsi yang mendasari berkaitan dengan peningkatan kompetensi staf yang dipandu secara individual adalah bahwa guru mampu memulai dan mengarahkan pembelajaran sendiri. *Model observasi atau penilaian*, yang memberi guru data dan umpan balik yang obyektif mengenai kinerja kelas mereka. Ini adalah proses yang baik karena dapat menghasilkan pertumbuhan dan memberikan informasi yang dapat digunakan untuk pertumbuhan, dan pengembangan dan juga kelemahan untuk diperbaiki (Sparks dan Loucks-Horsley, 1989). *Model pengembanagan dan perbaikan*,, dilakukan dengan melibatkan guru dalam mengembangkan kurikulum, merencanakan program, dan terlibat dalam proses perbaikan sekolah untuk memecahkan masalah umum atau khusus (Sparks dan Loucks-Horsley, 1989). Selanjutnya *model pelatihan guru*, memerlukan perolehan pengetahuan atau keterampilan melalui instruksi individu atau kelompok yang sesuai (Sparks dan Loucks-Horsley, 1989). Dan yang terakhir adalah *model permintaan* yang mengharuskan para guru untuk menemukan wilayah minat instruksional, mengumpulkan data, dan membuat perubahan dalam pengajaran mereka berdasarkan interpretasi dari data tersebut (Sparks dan Loucks-Horsley, 1989).

Ravhuhali, Mashau, Kutame, dan Mutshaeni (2015) mengusulkan model peningkatan profesi guru *(Teachers' Professional Development Model:* TPDM*)* untuk pembelajaran dan pembelajaran yang efektif di sekolah. ***Pertama,*** *Teachers' Professional Development Model* (TPDM) mengusulkan agar peningkatan profesionalitas guru menjadi efektif, guru perlu dilibatkan dalam perencanaan, penyusunan konsep dan implementasi dalam memprakarsai pengembangan profesional yang dimaksud. Peningkatan profesional guru sebagaimana yang dimaksud harus dilakukan dalam kolaborasi dengan lembaga pendidikan tinggi.

Kedua, Departemen Pendidikan Dasar *(the Department of Basic Education:* DBE) dan Departemen Pendidikan Tinggi dan Pelatihan (Department of Higher Education and Training: DHET) harus mendukung guru secara finansial dalam bentuk beasiswa/insentif. ***Ketiga,*** motivasi diri guru penting dan guru perlu memulai peningkatan profesional secara pribadi. ***Keempat,*** guru perlu diberi imbalan setelah melakukan peningkatan profesional yang didukung atau dimulai sendiri. Imbalannya bisa berupa kenaikan gaji atau kemajuan serta promosi ke posisi yang lebih tinggi. ***Kelima*** ketika para guru didukung secara efektif, mereka akan mengembangkan persepsi positif tentang inisiatif pengembangan profesional mereka. Tahap ***keenam*** dan tahap terakhir dari model TPD adalah tentang evaluasi pengembangan profesional guru setelah dua (2) sampai tiga (3) tahun pelaksanaannya. Berikut gambar model peningkatan profesionalitas guru sebagaimana yang dikemukan Ravhuhali et al. (2015) di atas.

Gbr 2. Teachers' Professional Enhancement Model (TPDM) for effective teaching and learning in schools. *Source:* Adapted from: *Teachers' Perceptions on the Impact of Professional Development on Promoting Quality Teaching and Learning.* Unpublished. PhD Thesis by Fhatuwani Ravhuhali, University of Venda

Gambaran peningkatan profesionalisme guru dikemukan pula oleh Castetter (1996) dalam tabel berikut.

Tabel 3. Peningkatan Profesionalisme Menurut Castetter (1996)

Model Peningkatan Profesionalitas Guru	Keterangan
Individual Guided Staff Development **(Pengembangan Guru Yang Dipandu Secara Individu)**	Para guru dapat menilai kebutuhan mengajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasar penilaian personil dari kebutuhan mereka
Observation/Assessment **(Observasi atau Penilaian)**	Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. Refleksi oleh guru pada praktiknya dapat ditingkatkan oleh observasi lainya.
Involvement in a development/improvement process **(Keterlibatan Dalam Suatu Proses Pengembangan/Peningkatan)**	Pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika mereka perlu untuk mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum.

Training (Pelatihan)	Ada teknik-teknik dan perilaku-perilaku yang pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat merubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka.
Inquiry (Pemeriksaan)	Pengembangan profesional adalah studi kerjasama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang pendidikan.

Menurut Algozzine, Ysseldyke, dan Elliott (1997); Yamin, dkk., (2010). Usman, dkk., (2007) Yuniarsih,(2009), peningkatan kompetensi guru dilaksanakan melalui berbagai strategi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) dan bukan diklat, yaitu berikut.

1. Pendidikan dan Pelatihan

a. *Inhouse training* (IHT). Pelatihan dalam bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal di KKG/MGMP, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karir guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi kepada guru lain yang belum memiliki kompetensi. Dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.

b. Program magang. Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan di institusi/industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi professional guru. Program magang ini terutama diperuntukkan bagi guru kejuruan dan dapat dilakukan selama priode tertentu, misalnya, magang di industri otomotif dan yang sejenisnya. Program magang dipilih sebagai alternatif pembinaan dengan alasan bahwa keterampilan tertentu khususnya bagi guru-guru sekolah kejuruan memerlukan pengalaman nyata.

c. Kemitraan sekolah. Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan bekerjasama dengan institusi pemerintah atau swasta dalam keahlian tertentu. Pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau di tempat mitra sekolah. Pembinaan melalui mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau kelebihan yang dimiliki mitra dapat dimanfaatkan oleh guru yang mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya.

d. Belajar jarak jauh. Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan melalui belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat-tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota kabupaten atau di propinsi.

e. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus. Pelatihan jenis ini dilaksanakan di P4TK dan atau LPMP dan lembaga lain yang diberi wewenang, di mana program pelatihan disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.

f. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya. Kursus singkat di LPTK atau lembaga pendidikan lainnya dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kompetensi guru dalam beberapa kemampuan seperti melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya

ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.

g. Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.

h. Pendidikan lanjut. Pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi pembinaan profesi guru di masa mendatang. Pengikutsertaan guru dalam pendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberikan tugas belajar, baik di dalam maupun di luar negeri, bagi guru yang berprestasi. Pelaksanaan pendidikan lanjut ini akan menghasilkan guru-guru pembina yang dapat membantu guru-guru lain dalam upaya pengembangan profesi.

2. Kegiatan Selain Pendidikan dan Pelatihan

a. Diskusi masalah pendidikan. Diskusi ini diselenggarakan secara berkala dengan topik sesuaidengan masalah yang di alami di sekolah. Melalui diskusi berkala diharapkan para guru dapat memecahkan masalah yang dihadapi berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah ataupun masalah peningkatan kompetensi dan pengembangan karirnya.

b. Seminar. Pengikutsertaan guru di dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan profesi guru dalam meningkatkan kompetensi guru. Melalui kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

c. Workshop. Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan karirnya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun KTSP, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP, dan sebagainya.

d. Penelitian. Penelitian dapat dilakukan guru dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen ataupun jenis yang lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

e. Penulisan buku/bahan ajar. Bahan ajar yang ditulis guru dapat berbentuk diktat, buku pelajaran ataupun buku dalam bidang pendidikan.

f. Pembuatan media pembelajaran. Media pembelajaran yang dibuat guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik (animasi pembelajaran).

g. Pembuatan karya teknologi/karya seni. Karya teknologi/seni yang dibuat guru dapat berupa karya teknologi yang bermanfaat untuk masyarakat dan atau pendidikan dan karya seni yang memiliki nilai estetika yang diakui oleh masyarakat.

B.3.3.1.2 Prinsip-prinsip pengembangan atau peningkatan profesionalitas.

Prinsip-prinsip peningkatan profesionalitas gurun menurut Ravhuhali, et., al. (2015); Rodríguez (2010) mencakup prinsip umum dan khusus yaitu sebagai berikut.

1) Prinsip umum

a) Demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi
b) manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
c) Satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.

d) Suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan guru yang berlangsung sepanjang hayat.
e) Memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas guru dalam
f) Proses pembelajaran.
g) Memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan
h) dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

2) Prinsip khusus

a) Ilmiah, keseluruhan materi dan kegiatan yang menjadi muatan dalam kompetensi dan indikator harus benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara keilmuan.
b) Relevan, rumusannya berorientasi pada tugas dan fungsi guru sebagai tenaga pendidik
c) profesional yakni memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.
d) Sistematis, setiap komponen dalam kompetensi jabatan guru berhubungan secara fungsional dalam mencapai kompetensi.
e) Konsisten, adanya hubungan yang ajeg dan taat asas antara kompetensi dan indikator.
f) Aktual dan kontekstual, yakni rumusan kompetensi dan indikator dapat mengikuti perkembangan Ipteks.
g) Fleksibel, rumusan kompetensi dan indikator dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman.
h) Demokratis, setiap guru memiliki hak dan peluang yang sama untuk diberdayakan melalui proses pembinaan dan pengembangan profesionalitasnya, baik secara individual maupun institusional.
i) Obyektif, setiap guru dibina dan dikembangkan profesinya dengan mengacu kepada hasil penilaian yang dilaksanakan berdasarkan indikator-indikator terukur dari kompetensi profesinya.
j) Komprehensif, setiap guru dibina dan dikembangkan profesinya untuk mencapai kompetensi profesi dan kinerja yang bermutu dalam memberikan layanan pendidikan dalam rangka membangun generasi yang memiliki pengetahuan, kemampuan atau kompetensi, mampu menjadi dirinya sendiri, dan bisa menjalani hidup bersama orang lain.
k) Memandirikan, setiap guru secara terus menerus diberdayakan untuk mampu meningkatkan kompetensinya secara berkesinambungan, sehingga memiliki kemandirian profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsi profesinya.
l) Profesional, pembinaan dan pengembangan profesi guru dilaksanakan dengan mengedepankan nilai-nilai profesionalitas.
m) Bertahap, dimana pembinaan dan pengembangan profesi guru dilaksanakan berdasarkan tahapan waktu atau tahapan kualitas kompetensi yang dimiliki oleh guru.
n) Berjenjang, pembinaan dan pengembangan profesi guru dilaksanakan secara berjenjang berdasarkan jenjang kompetensi atau tingkat kesulitan kompetensi yang ada pada standar kompetensi.
o) Berkelanjutan, pembinaan dan pengembangan profesi guru dilaksanakan sejalan dengan perkembangan ilmu pentetahuan, teknologi dan seni, serta adanya kebutuhan penyegaran kompetensi guru;
p) Akuntabel, pembinaan dan pengembangan profesi guru dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada publik;
q) Efektif, pelaksanaan pembinaan dan pengembangan profesi guru harus mampu memberikan informasi yang bisa digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan

yang tepat oleh pihak-pihak yang terkait dengan profesi lebih lanjut dalam upaya peningkatan kompetensi dan kinerja guru.

r) Efisien, pelaksanaan pembinaan dan pengembangan profesi guru harus didasari atas pertimbangan penggunaan sumberdaya seminimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang optimal.

B.3.3.2 Pembinaan karir

Karir dalam bahasa Belanda, *carriere* yang artinya adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang (Moeiman, 2005). Kata ini juga bisa berarti jenjang dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemajuan kerjanya. Karir merupakan istilah yang didefinisikan oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia (Kemendikbud, 2014) sebagai perkembangan dan kemajuan baik pada kehidupan, pekerjaan atau jabatan seseorang yang berimplikasi pada imbalan berupa gaji maupun uang. Karir merujuk pada aktivitas dan posisi yang ada dalam kecakapan khusus, jabatan, dan pekerjaan/tugas dan juga aktivitas yang diasosiasikan dengan masa kehidupan kerja seorang individu. Istilah yang dikedepankan dalam pendefinisian karir ini adalah aktivitas dan posisi seseorang. Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu karir akan berisi kenaikan tingkat dari tanggungjawab, kekuasaan dan pendapatan seseorang (Gaynor, 1998).

Pandangan yang lebih luas daripada karir adalah sebagai suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. Jika seseorang beraktivitas atau menduduki suatu posisi dalam suatu lingkungan sosial, sementara untuk melakukan hal itu ia harus memiliki kecakapan khusus, mengerjakan tugas-tugas tertentu dan menjabat, maka bisa dikatakan bahwa orang tersebut berkarir. Demikian juga, jika seseorang dalam suatu rentang masa bekerja untuk memperoleh nafkah bagi kehidupan diri dan keluarganya, maka dikatakan bahwa orang tersebut memiliki karir. Konsep baru tentang karir adalah *protean career* yaitu karir yang senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai dan lingkungan kerja seseorang (Gaynor, 1998).

Secara harafiah pengertian pengembangan karier (*career development*) menuntut seseorang untuk membuat keputusan dan mengikatkan dirinya untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Pengembangan karir merujuk pada proses sepanjang hayat pengembangan keyakinan dan nilai, keterampilan dan bakat, minat, karakteristik kepribadian, dan pengetahuan karakteristik kepribadian, dan pengetahuan tentang dunia kerja. Sehingga dengan pengertian ini, pengembangan karir tidak hanya mencakup rentang usia kerja produktif seseorang, melainkan lebih luas lagi, yakni sepanjang hayat seseorang. Pembinaan dan pengembangan karir meliputi: (a) penugasan; (b) promosi; (c) kenaikan pangkat.

Pengembangan karir ini meliputi pengembangan keyakinan dan nilai seseorang berkenaan dengan dunia kerjanya, yakni orang tersebut harus meyakini ’kebenaran’ dari apa yang ia lakukan (pekerjaan) untuk kehidupannya itu dan menerapkan nilai-nilai yang mendorong kemajuan kehidupannya, misalnya: kerajinan, keuletan, kejujuran, pantang menyerah dan hemat. Penyesuaian minat dan bakat dengan pekerjaan yang ia geluti juga merupakan upaya pengembangan karir yang sedikit banyak mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerja seseorang. Keterampilan-keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan dunia kerjanya pun perlu ditingkatkan agar karirnya bisa berkembang. Meningkatkan kebiasaan-kebiasaan hidup efektif turut juga mengembangkan kehidupan karir seseorang karena dengan memiliki kebiasaan hidup yang efektif tersebut karakteristik kepribadiannya semakin berkualitas.

Syarat berkembangnya karir seorang guru adalah guru tersebut harus kompeten, mampu baik pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku. Menurut Usman (2007) guru kompeten yaitu guru yang memiliki kecakapan hidup (*life skill*) dengan rincian sebagai berikut. (a). Cakap mengenal diri (*self awareness skill*), diantaranya; sadar sebagai makhluk Tuhan, sadar eksistensi diri, sadar potensi diri. (b) Cakap berpikir (*thinking skill*), diantaranya: cakap menggali informasi, cakap mengolah informasi, cakap mengambil keputusan, cakap memecahkan masalah. (c) Cakap bersosialisasi (*sosial skill*), diantaranya: cakap berkomunikasi lisan, cakap berkomunukasi secara tertulis, cakap dalam bekerjasama. (d) Cakap secara akademik (*akademik skill*), diantaranya: cakap mengidentifikasi variable, cakap menghubungkan variable, cakap merumuskan hipotesis, cakap melaksanakan suatu penelitian, (e). Cakap secara vokasional (*vocational skill*), diantaranya: memiliki keahlian khusus dibidang pekerjaan, misal: ahli komputer, ahli akutansi,dll.

Menurut Castetter (1996) terdapat lima tahap pengembangan karir, yaitu sebagai berikut.

a. Growth (lahir – usia 14 atau 14 tahun)

Tahap Growth ini merupakan perkembangan kapasitas, sikap, minat, dan kebutuhan yang diasosiasikan dengan konsep diri. Pada rentang usia ini, pengembangan karir yang dapat dilakukan terutama oleh guru/orang tua pada anak dan remaja adalah dengan memberikan pemahaman mengenai hidup mandiri dan mengapa kita harus bekerja; memperkenalkan sejumlah pekerjaan termasuk di dalamnya pemahaman segala sesuatu tentang pekerjaan tersebut; dan termasuk berkenaan dengan upaya bagaimana memperoleh pekerjaan/karir yang dimaksud.

b. Exploratory (usia 15-24)

Tahap Exploratory ini Merupakan fase tentatif yang didalamnya pilihan dipersempit tapi tidak final. Pengembangan karir pada tahapan ini diarahkan pada pengerucutan pilihan karir yang paling memungkinkan bagi seseorang. Minat, bakat, dan latar belakang pendidikan menjadi bahan pertimbangan dalam pengerucutan pilihan karir seseorang.

c. Estbalishment (usia 25-44)

Tahap Estbalishment merupakan coba-coba dan stabilisasi melalui pengalaman kerja. Pengembangan karir pada tahapan ini sudah pada tataran 'aksi' dimana seseorang sudah mulai masuk pada dunia kerja/karir yang ia pilih. Jika memang sesuai dengan apa yang ia cita-citakan/inginkan, maka ia akan berusaha menstabilkan diri dalam dunia kerja yang ia geluti.

d. Maintenance (usia 45-64)

Tahap Maintenance merupakan proses penyesuaian yang terus menerus untuk meningkatkan posisi dan situasi kerja. Tahap Maintenance merupakan proses penyesuaian yang terus menerus untuk meningkatkan posisi dan situasi kerja. Pada tahapan ini pengembangan karirnya diarahkan pada bagaimana melakukan proses penyesuaian baik keyakinan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat meningkatkan posisinya ke arah yang lebih baik lagi dan menciptakan situasi kerja yang membuatnya lebih nyaman bekerja.

e. Decline (usia 65+)

Tahap Decline merupakan pertimbangan pra pensiun, keluar kerja, dan pensiun. Pengembangan karir pada tahapan ini adalah berkenaan dengan pembukaan wawasan berkenaan dengan pensiun sehingga seseorang dapat mempersiapkan diri di saat ia harus pensiun nanti. Jika sudah pensiun, pengembangan karirnya berkenaan dengan bagaimana ia memanfaatkan waktu pensiunnya dengan semaksimal mungkin untuk kebaikan diri dan orang-orang yang terdekatnya.

Langkah-langkah merencanakan pengembangan karir menurut Castetter (1996) mencakup:

a. Mawas diri

Untuk memulai pengembangan karir harus berangkat dari diri orang yang bersangkutan. Karena pengembangan karir sebenarnya merupakan pengembangan diri bagi setiap karyawan. Untuk itu karyawan harus mawas diri, menilai diri sendiri, siapa ia sebenarnya, pendidikannya, kemampuannya, kelemahannya, dan kekuatannya dalam menjalankan tugas. Setelah diketahui siapa dirinya, kemudian dikaitkan dengan kesempatan-kesempatan, jabatan-jabatan yang tersedia dalam organisasi atau institusi tempat kerjanya. Apabila dirinya atau kemampuannya tidak cocok dengan kesempatan yang tersedia maka ia harus mencari kesempatan di tempat kerja yang lain yang sesuai dengan kemampuan atau keterampilannya.

b. Menetapkan tujuan

Apabila si karyawan merasa yakin dengan kemampuannya, maka ia harus menetapkan tujuan pengembangan karirnya. Dari sini karyawan yang bersangkutan telah menentukan jenis karir yang akan dikembangkan. Untuk itu ia mulai menekuni tugas dan kewajibannya dan hendaknya tidak memikirkan kesempatan untuk pindah ke institusi lain, kecuali dalam keadaan darurat, misalnya perusahaan atau institusinya melakukan pemutusan hubungan kerja.

c. Menyiapkan upaya mencapai tujuan

Setelah karyawan menetapkan tujuan, langkah selanjutnya adalah penyiapan dirinya untuk mencapai tujuan tersebut. Penyiapan dilakukan dengan menambah kemampuan atau keterampilan melalui pendidikan atau pelatihan-pelatihan. Dewasa ini banyak tawaran dari berbagai lembaga pendidikan tinggi dalam bentuk pendidikan S1, S2, S3 yang dibuka pada sore atau malam hari. Di samping itu program-program pendidikan nonformal antara lain: kursuss-kursus, pelatihan-pelatihan, seminar-seminar dan sebagainya banyak ditawarkan bagi mereka yang ingin menambah kemampuan atau keterampilan dalam rangka pengembangan karir para karyawan atau tenaga kerja.

d. Melaksanakan pengembangan karir

Pelaksanaan pengembangan karir seorang karyawan ditentukan oleh dua faktor, yakni: pertama, faktor individual karyawan sendiri yang telah memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh institusi dan faktor kedua adanya kesempatan yang disediakan oleh institusi tempat kerja yang bersangkutan. Adanya karyawan yang mempunyai kemampuan tertentu, tetapi tidak ada kesempatan untuk mengisi posisi tersebut dari pihak institusi, maka tidak akan terjadi pengembangan karyawan. Sebaliknya kesempatan tersedia di organisasi atau institusi tetapi tidak ada karyawan yang mempunyai kemampuan cocok, maka pengembangan karir bagi karyawan di institusi tersebut tidak terjadi

B.3.3.3. Pembinaan kesejahteraan

Kesejahteraan harus diartikan material dan non material yang mengarah kepada kepuasan kerja. Kesejahteraan ini bermanfaat bagi setiap anggota organisasi baik kesejahteraan bagi kepala sekolah maupun bagi guru/staf. Maka dari itu pembinan kesejahteraan ini sangat penting dalam rangka pendidikan.Perlu di ingat bahwa personalia sekolah merupakan orang terdidik, sehingga kesejahteraan non material seringkali sangat diperlukan. Untuk itu perlu di lakukan hal-hal sebagai berikut.

a. Memberikan apa yang menjadi hak guru dan staf administrasi.

Sebagai kepala sekolah harus memberikan hak terhadap guru atau staf administrasi. Apabila setiap hak tidak didapatkan oleh setiap guru/staf maka yang terjadi adalah tidak akan tercapainya tujuan bersama dalam proses pendidikan. Karena seorang guru

guru/staf bekerja dalam suatu organisasi formal, tentunya antara hak dan kewajiban harus seimbang.

b. Memberikan penghargaan baik berupa material maupun non material bagi yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik. Manusia bukanlah mesin penggerak tanpa henti, namun manusia adalah mesin yang dimana ada kalanya mengalami kerusakan apabila secara terus menerus dipakai. Begitupun dengan guru/staf sebagai tenaga pendidikan yang tidak dapat disamakan dengan mesin penggerak. Dalam prosesnya berhak adanya suatu penghargaan baik berupa material ataupun non material bagi yang berprestasi ataupun yang telah mengerjakan tugas dengan baik.

c. Membina hubungan kekeluargaan diantara para guru/staf beserta keluarganya.
Disini kepala sekolah harus mampu melakukan hubungan biak yaitu hubungan kekeluargaan antar guru maupun keluarganya. Karena dengan hubungan kekeluargaan ini akan menambah keeratan antar setiap anggota sebagai tenaga kependidikan beserta keluarganya.

d. Memberikan kesempatan dan memfasilitasi setiap staf agar dapat mengaktualisasikan potensinya. Setiap guru/staf memiliki potensinya masing-masing. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai personalia harus memberikan kesempatan kepada setiap guru/staf untuk mengaktualisasikan setiap potensinya, agar dapat tersalurkan dengan baik.

B.3.4 Aktivitas Manajemen Personalia lembaga PAUD

B.3.4.1 Perencanaan

Manajemen personalia merupakan proses sistematik yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan personil sesuai dengan kebutuhan sekolah, memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan secara adil dan bermartabat, serta menciptakan kondisi yang dapat mendorong guru untuk memberikan sumbangan yang optimal terhadap organisasi pendidikan (Cooper, 1977).

Pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan seperangkat keputusan apa yang diharapkan terjadi dan apa yang akan dilakukan agar harapan tersebut dapat terwujud dan menjadi kenyataan di masa yang akan datang atau disebut dengan visi dan misi (Satori, 2007). Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi pendidikan di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, perencanaan ini seringkali tidak diperhatikan dengan seksama. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksankan dengan efektif dan efisien.

Perencanaan SDM adalah kegiatan menaksir/menghitung kebutuhan SDM, merumuskan upaya-upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, kemudian menyusun dan melaksanakan rencana agar jumlah dan kualifikasi jumlah personil yang diperlukan tersedia pada saat yang tepat sesuai dengan tuntutan organisasi.

Karakteristik perencanaan pendidikan ditentukan oleh konsep dan pemahaman tentang pendidikan. Oleh karena itu menurut (Cooper, 1977) perencanaan pendidikan mempunyai ciri-ciri: (a) mengutamakan nilai-nilai manusiawi; (b) memberi kesempatan untuk mengembangkan segala potensi anak didik seoptimal mungkin; (c) memberi kesempatan yang sama bagi setiap anak didik; (d) komprehensif, sistematis dan terpadu yang disusun secara logis dan rasional mencakup berbagai jenis dan jenjang pendidikan; (e) berorientasi pada pembangunan, dengan tujuan membantu mempersiapkan man power yang

dibutuhkan oleh berbagai sektor pembangunan; (f) dikembangkan dengan memperhatikan berbagai komponen pendidikan; (g) menggunakan resources yang tersedia dengan secermat mungkin.

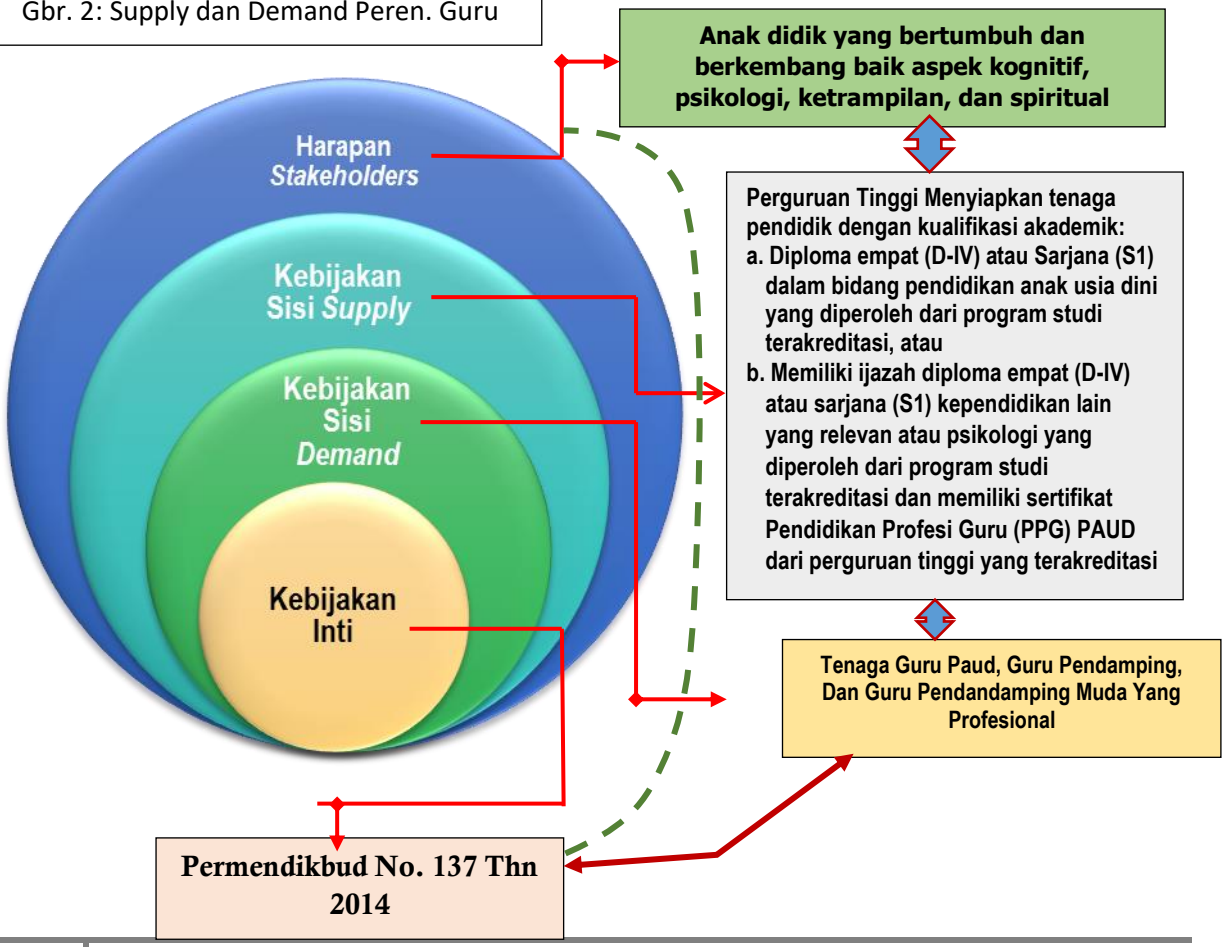
Empat prinsip perencanaan pendidikan, antara lain: (1) interdisiplinair, (2) fleksibel, (3) obyektif rasional, (4) tidak dimulai dari nol, (5) terkoordinasi, (6) berdasarkan data, (7) kekuatan sendiri, (8) komprehensif dan ilmiah.

B.3.4.2 Analisis, Proyeksi Kebutuhan dan Penyediaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Kebutuhan tenaga guru (*teacher demand*) adalah tuntutan pemakai jasa profesional guru untuk memberikan pelayanan pendidikan kepada anak didik pada lembaga pendidikan yang bersangkutan. Penyediaan tenaga guru (*teacher supply*) adalah upaya profesional lembaga pendidikan guru untuk memenuhi persyaratan tuntutan dari lembaga pemakai (Cooper, 1977. Berdasarkan konsep demand dan supply, terlihat adanya faktor yang esensial. Pada komponen demand, unsur penting yang harus diperhatikan adalah guru untuk bidang apakah, untuk jenis dan jenjang pendidikan apa, dengan kualifikasi apa, tugas apa yang harus dilaksanakan, dan jaminan apa yang disediakan sebagai imbalan pelayanan yang dIberikan oleh guru. Pada komponen supply, unsur-unsur esensial yang perlu diperhatikan adalah: guru apa dan tingkat kualifikasi mana yang perlu disiapkan, berapa jumlah guru yang perlu disiapkan, dan sikap profesional guru yang bagaimana yang perlu disiapkan.

Keterkaitan antara demand dan supply secara komprehensif disajikan dalam diagram di bawah ini.

Gbr. 2: Supply dan Demand Peren. Guru



B.3.4.2.1 Menghitung kebutuhan guru

Untuk menghitung kebutuhan guru pada suatu lembaga atau sistem, menurut Pinnel (1980) memerlukan data dasar yang mencakup: (a) enrollment sekolah; (b) jumlah jam perminggu yang diterima murid untuk seluruh mata pelajaran atau mata pelajaran tertentu; (c) beban mengajar guru perminggu; (d) besar kelas efektif untuk menerima suatu mata pelajaran; (e) jumlah guru yang ada; (g) jumlah guru yang akan pensiun atau karena sesuatu hal akan meninggalkan jabatan keguruan; (h) jenis dan jenjang sekolah yang memerlukan guru.

Formula umum untuk menghitung jumlah guru dalam suatu jenis sekolah adalah:

$$\frac{\text{Enrollment x Beban studi siswa perminggu}}{\text{Besar kelas x Beban mengajar guru}}$$

Formula di atas dapat ditulis dengan notasi seperti berikut.

$$(KGT) = \frac{\text{E x BSM}}{\text{BK x BMG}}$$

B.3.4.2.2 Menghitung kekurangan guru

Menurut (Sahertian, 1994) menghitung kekurangan guru (teacher shortage) adalah langkah lanjutan dari menghitung kebutuhan guru, dengan langkah sebagai berikut.

1. Ambil data jumlah guru yang ada berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, lama bekerja, usia, ijazah tertinggi, beban mengajar dan spesialisasi
2. Identifikasi jumlah guru yang akan pensiun pada tahun periode perencanaan yang telah ditentukan
3. Identifikasi jumlah guru yang karena suatu hal akan meninggalkan tempat bekerja sekarang (dipindahkan atau untuk studi dst.)
4. Identifikasi apakah ada guru yang belum fully qualified
5. Identifikasi jumlah guru yang mengajarnya tidak penuh seperti guru part time atau honorer.
6. Kembangkan standar atau rambu-rambu untuk menentukan kekurangan guru yang mencakup: kebijakan besar kelas, perubahan beban mengajar guru, guru yang akan melanjutkan studi dsb.

Berdasarkan langkah-langkah di atas, formula untuk menghitung kekurangan guru ditulis sbb:

$$KG = KGT - (GA - GP/GK/GS)$$

Keterangan:
KG = kekurangan guru
KGT = kebutuhan guru total
GA = guru yang ada
GP = guru yang akan pensiun
GK = guru karena sesuatu hal akan keluar
GS = guru ysng karena belum *fully qualified* akan meneruskan studi

B.3.4.2.3 Proyeksi kebutuhan guru (Projection of teacher needs)

Proyeksi kebutuhan guru selama periode perencanaan tertentu harus seiring dengan proyeksi enrollment, yang disaertai asumsi tentang jumlah siswa, beban mengajar guru, besar kelas dan estimasi jumlah guru yang akan pensiun, atau pindah, atau keluar, atau meneruskan studi dalam periode perencanaan yang telah ditentukan.

B.3.4.2.4 Penyediaan guru (Teacher supply)

Perhitungan supply guru berorientasikan pada pemenuhan demand terhadap guru. Adapun lembaga yang tugas untuk mempersiapkan tenaga guru di Indonesia adalah: Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan (LPTK). Karena lulusan sekolah pendidikan guru dikaitkan dengan tuntutan guru di lapangan, maka proyeksi supply guru menggunakan target setting approach, hal ini menggunakan ketentuan bahwa jumlah kebuatuhan guru harus sama dengan jumlah lulusan yang akan terjun pada profesi keguruan dengan memperhitungkan jumlah lulusan yang tidak terjun di profesi keguruan.

B.3.4.3 Rekrutmen dan Seleksi Guru dan Pegawai

B.3.4.3.1 Rekrutmen

B.3.4.3.1.1 Pengertian rekrutment

Rekrutmen adalah pengadaan calon guru dan pegawai yang berkualitas dan potensial sesuai kebutuhan pendidikan yang ada. Perekrutan guru dan pegawai memberikan kesempatan kepada siapa saja yang melamar pekerjaan secara kompetitif. Penyaringan guru dan pegawai adalah menyeleksi pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk kebutuhan sekolah.

Martuti (2010) menjelaskan beberapa alternatif yang dipakai alasan pencari kerja:

1. Pencari kerja memilih pekerjaan secara bebas karena mereka mengira bahwa pekerjaan tersebut akan sangat cocok dengan dirinya.
2. Pencari kerja tidak memiliki konsep dan pemahaman yang jelas mengenai kualifikasi dirinya dan mengira bahwa pendidikan lembaga PAUD tersebut sama menariknya seperti organisasi lain.
3. Pencari kerja tidak memiliki alternatif yang jelas karena keterbatasan kemempuan yang ada pada dirinya.

B.3.4.3.1.2 Tujuan penting rekrutmen

Tujuan rekrutmen menurut Martuti (2010) dibagi atas dua tujuan, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum yaitu untuk menyiapkan sejumlah calon guru dan pegawai yang berkualitas dan potensial bagi lembaga PAUD. Tujuan spesifik sebagai berikut:

a. untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen guru dan pegawai masa sekarang dan yang akan datang dan hubungannya dengan perencanaan sdm dan *job analysis*
b. untuk meningkatkan sejumlah calon pelamar kerja dengan biaya minimum.

c. untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah kerja yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggai (*overqualified*) dengan jelas

d. untuk membantu menurunkan kemungkinan pelamar kerja yang setelah direkrut dan diseleksi, akan hengkang dari organisasi seteleh beberapa saat kemudian

e. untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan komposisi guru dan pegawai

f. untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan pelamar kerja potensial yang akan menjadi calon guru dan pegawai yang sesuai

g. untuk meningkatkan keefektifan pendidikan dan individu dalam jangka pendek dan panjang

h. untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis pelamar kerja.

B.3.4.3.1.3 Sumber dan metode perekrutan

Penentuan sumber guru dan pegawai dapat dilakukan dengan dua sumber, yaitu perekrutan dari internal organisasi sekolah dan perekrutan dari ekternal organisasi sekolah.

B.3.4.3.1.3.1 Sumber internal organisasi

Sumber internal meliputi pegawai sekarang,rekan-rekan guru sebelumnya, pelamar sebelumnya, promosi, dan transfer.

Promosi: guru internal yang kualifikasinya lebih baik. Ketersediaan promosi dalam suatu sekolah juga dapat memotivasi guru untuk bekerja. Promosi internal dapat lebih hemat bagi lembaga pendidikan, baik waktu maupun uang.

Trasfer: memindahkan guru dan pegawai tanpa promosi. Pemberian transfer dapat merupakan cara memperoleh pelamar kerja dari luar organisasi sama seperti dari dalam.

Metode Internal

Metode yang sering digunakan meliputi penempatan pekerjaan dan kontrak informal. Penempatan kerja adalah sebuah metode yang secara jelas menampilkan pembukaan kerja, memperluas undangan terbuka bagi semua pegawai dalam suatu organisasi . Hal ini melayani tujuan-tujuan berikut ini:

a. Memberikan peluang bagi pertumbuhan dan pengembangan guru

b. Memberikan peluang yang sama bagi kemahiran semua guru

c. Menciptakan keterbukaan yang lebih luas dalam organisasi dengan membuat kesempatan yang diketahui oleh semua guru.

d. Meningkatkan kesadaran staf dari perolehan gaji, gambaran kerja, promosi umum dan prosedur transfer, dan apa yang merupakan kinerja yang efektif

e. Mengkonsumsi tujuan dan sasaran sekolah dan memberikan setiap inividu kesemptan untuk menemukan kesesuaian personal dalam struktur kerja organisasi.

Program rekomendasi guru merupakan iklan dari mulut kemulut ,metode ini biaya rendah. Metode ini bermanfaat bagi pencarian pelamar dalam pasokan jangka pendek dan kandidat manajerial. Keunggulan rekrutmen internal adalah:

1. Meningkatkan moral kerja & kedisiplinan guru, karena ada kesempatan promosi.

2. Perilaku dan loyalitas guru semakin besar terhadap sekolah.
3. Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
4. Waktu perekrutan relatif singkat.
5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
6. Kestabilan guru semakin baik.

Kelemahan dari rekrutmen internal adalah:

1. Kewibawaan guru yang dipromosikan itu kurang.
2. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam sekolah.
3. Terjadinya kekosongan kembali dari jabatan yang ditinggalkan

B.3.4.3.1.3.2 Sumber ekternal organisasi

Keuntungan menggunakan sumber eksternal organisasi yaitu membawa orang dengan gagasan baru. Sumber rekrutmen ekternal antara lain: (a) agen kerja, bisa guru negeri atau swasta, agen kerja memainkan peran yang penting dalam perekrutan calon tenaga kerja guru professional dan manajerial. Biaya sekolah lebih besar dari pada keuntungan yang diperoleh; (b) agen-agen bantuan sementara; (c) asosiasi dan perkumpulan sementara; (d) sekolah (sekolah lanjutan, sekolah kejuruan dan teknik,dan perguruan tinggi) merupakan sumber rekrutmen bagi tenaga pendidik dan kependidikan; (e) pekerja asing *(aliens)* (Martuti, 2010).

Kebaikan- kebaikan dari sumber eksternal :

1. Kewibawaan pejabat relatif baik.
2. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

Kelemahan – kelemahan sumber eksternal:

1. Prestasi guru dan pegawai lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
2. Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi.
3. Waktu perekrutan relatif lama.
4. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
5. Turnover cenderung akan meningkat.
6. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

Metode Eksternal

Metode ekternal antara lain: radio dan televisi, surat kabar dan jurnal, layanan computer, akuisisi dan merger. Pendekatan rekrutmen antara lain: interview pekerjaan dan program kesesuaian pekerjaan.

a. Interview pekerjaan

Interview yang baik memberi pelamar pada langkah-langkah realistik pekerjaan yang akan disenangi. Ini dapat berarti membuat pelamar tertarik untuk bergabung dengan organisasi, sementara *interview* yang tidak baik akan membuat banyak pelamar menolaknya. Menerima bahwa pelamar sesuai dengan penyaringan, mereka harus diberi kesempatan untuk

interview dengan pengawas potensial dan para pekerja. Interview dengan pengawas potensial sangatlah penting karena dengan orang yang akan membuat keputusan akhir.

b. Program kesesuaian pekerjaan

Kesesuaian pekerjaan adalah langkah sistematis untuk mengidentifikasikan kesesuaian keahlian, pengetahuan, dan kemampuan kepribadian, ketertarikan, dan pilihan mereka juga kesesuaian mereka pada lowongan kerja. Menyampaikan tekanan pada organisasi untuk memelihara efektivitas rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja pekerja lama atau baru, secara otomatis akan bermanfaat pada kesesuaian pekerjaan.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan guru/pegawai ditingkat lembaga PAUD , menurut Gorton (1976); Cunningham (1982); Martuti (2010), beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah antara lain:

1. Mengusulkan guru/pegawai yang berstatus pegawai negeri keperintah daerah melalui dinas pendidikan kota/kabupaten
2. Sekolah melakukan rekrutmen guru honorer dengan persyratan sebagai berikut:
   a. Mempunyai kualifikasi akademik pendidikan minimum Diploma IV (D-IV) atau sarjana S-1dan latar pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan (PP no 19 Th 2005 tentang SNP Bab VI pasal 29)
   b. Tidak menuntut diangkat sebagai PNS
   c. Setiap tahun ajaran SK penugasan dari Kepala Sekolah diperbaharui dengan memperhatikan formasi guru.

B.3.4.3.2 Seleksi guru dan pegawai

B.3.4.3.2.1 Pengertian seleksi

Seleksi diartikan sebagai suatu proses pergambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut. Proses seleksi itu penting dan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi Dalam konteks pendidikan, seleksi adalah kegiatan untuk memilih dan menentukan guru dan pegawai yang memenuhi krieria dan harapan pendidikan anak usia dini. Menurut Hawthorne (1987) seleksi yang dilakukan secara efektif akan sangat membantu lembaga pendidikan untuk menghemat dana karena: (a) dicapai hasil (SDM) yang mampu memberikan kontribusi sesuai dengan stardar lembaga pendidikan; (b) mampu memperkerjakan para pelamar sebagai tenaga guru dan pegawai yang potensial yang diperolehnya secar adil, sah menurut hukum, dan tidak diskriminatif; (c) mampu memenuhi jadwal kerja atau kegiatan yang telah ditetapkan; (d) mampu menempatkan para pelamar sebagai guru dan pegawai pada posisi yang diminatinya; (e) mampu mendukung tugas seleksi dan penempatan berikunya (misalnya promosi dan peralihan) secara lebih berguna; (f) mampu menciptakan pertimbangan keunikan individual, kerja, dan lingkuangan bahkan berkemampuan mengadaptasikan pekerjaan atau lembaga pendidikan kepada individu.

B.3.4.3.2.2 Tujuan seleksi

Menurut Hawthorne (1987) tujuan utama dari seleksi yaitu untuk:

1. mengisi kekosongan jabatan dengan personil yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dan dinilai mampu dalam:
   a. menjalankan tugas dalam jabatan tersebut,

b. mendapatkan kepuasan dalam jabatannya sehingga dapat bertahan dalam sistem,

c. menjadi kontributor efektif bagi pencapaian tujuan dalam sistem,

d. memiliki motivasi untuk mengembangkan diri.

2. Membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para personil. Dalam proses seleksi perlu ditetapkan suatu dasar yang rasional dan seragam serta diterapkan secara tegas sehingga akan memberikan keyakinan kepada para pelamar, masyarakat, dan personil sekolah bahwa kemampuan merupakan faktor kunci yang menentukan diterima atau ditolaknya seorang calon. Dengan demikian, dewan pendidikan perlu dibekali dengan suatu instrumen pengawasan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas para personil; dan para pejabat yang memegang tanggung jawab tertinggi dalam seleksi seluruh personil harus memiliki suatu dasar yang kuat dalam menilai proses seleksi tersebut.

3. Sebelum mempertimbangkan berbagai langkah seleksi, perlu disadari adanya berbagai faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi proses seleksi tersebut. Selain kesadaran terhadap adanya elemen-elemen lingkungan, para pengelola sekolah juga dapat berusaha meningkatkan hasil yang diperoleh dari seleksi dengan memahami teknologi seleksi (pemahaman, peralatan, dan cara-cara yang dipergunakan dalam seleksi); kompleksitas, kekuatan, serta keterbatasannya, dan pengaruhnya terhadap faktor-faktor organisasional lainnya.

B.3.4.3.2.3 Pra seleksi

Melibatkan kebijakan dan penetapan prosedur seleksi. Inti dari tahap pra seleksi adalah bahwa suatu sistem keputusan yang dijabarkan dalam bentuk prosedur dan kebijakan sistem dapat membantu memfokuskan upaya organisasi dalam mencapai tujuan seleksi. Terdapat dua tugas utama pengujian dalam tahap pra seleksi, yaitu:

1. Pengembangan kebijakan seleksi

Dasar pengembangan sistem rencana gabungan dalam seleksi personal dimulai dari dewan pendidikan. Kebijakan dewan mengidentifikasikan kewenangan dewan berkaitan dengan seleksi, dan kebijakan tersebut dipergunakan sebagai pedoman umum dalam proses seleksi, pendekatan terhadap kebijakan seleksi adalah dengan menghubungkan kebijakan umum tentang sumber daya manusia dengan kebijakan seleksi.

2. Keputusan prosedur pra seleksi

Kerangka pengembangan keputusan prosedur pra seleksi, meliputi: (a) hukum dan perundang-undangan seleksi; upaya meminimalisasi permasalahan hukum yang berkaitan dengan aktivitas seleksi; (b) komponen keputusan seleksi, yaitu pembentukan persyaratan jabatan dan persyaratan personal; (c) kriteria efektivitas keputusan seleksi, yaitu mengembangkan ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai prediktor kinerja atau keberhasilan (performance predictors or success); (d) prediktor/alat untuk memprediksi keberhasilan keputusan seleksi, seperti: wawancara, biodata formulir lamaran, wawancara lanjutan, pengujian personal.

B.3.4.3.2.4 Kriteria dasar seleksi guru dan pegawai

Agar seleksi guru dan pegawai mencapai sasaran, menurut Hawthorne (1987) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan: (a) prinsip rasional (b) prinsip ilmiah (c) prinsip obyektif (d) berpedoman pada laporan analisis pekerjaan dan rencana perekrutan pegawai (e) efisien dan efektif, (f) memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku; (g) dilakukan secara obyektif dan jujur (h) dilakukan secara profesional

B.3.4.3.2.5 Proses seleksi personil

Beberapa langkah penting dalam menentukan suatu proses saringan personil antara lain: (a) merumuskan dengan teliti peranan-peranan; (b) menetapkan standar seleksi; (c) mengidentifikasi calon-calon yang memberi harapan baik; (d) mengumpulkan informasi yang dikumpulkan; (e) menilai bakal calon; (f) memiliki dan mengusulkan pengangkatan calon.

B.3.4.3.2.6 Cara dan metode seleksi

Ada dua bentuk informasi yang hendak dicapai dari proses seleksi, yakni informasi tentang diri pelamar dan informasi tentang lembaga pendidikan dan pekerjaan yang tersedia. Menurut Gorton (1976), sebelum calon guru dan pegawai diseleksi sesuai dengan metode yang digunakan, sebaiknya calon guru dan pegawai diberikan formulir isian (lembar daftar pelamar) yang bertujuan untuk merekam hal-hal sebagi berikut : (a) memberikan gambaran umum tentang pribadi pelamar; (b) mendapatkan kesan watak dan karakter kepribadaian pelamar; (c) untuk menentukan calaon pegawai mana yang harus dicalonkan dan dipanggil untuk mengikuti seleksi tahap berikutnya

Untuk menjamin keberhasilan tujuan yang diharapkan perlu menggunkan metode seleksi tertentu, meliputi :

a. Seleksi persyaratan administrasi

b. Seleksi pengetahuan umum

c. Seleksi psikologi

- Tes Hasil Kerja (*Achievment Test*)
- Tes Bakat/Pembawaan (*Aptitude Test*)
- Tes Kecerdasan (*Intellegence Test*)
- Tes Minat (*Interest Test*)
- Tes Kepribadan (*Personality Tes*)

d. Seleksi Wawancara (*Interview Test*)

Prinsip dasar wawancara antara lain: *(a) performance; (b) Potential improvement (c) skill profile achievement; (4) personality attitude; (5) specific values.*

e. Seleksi referensi

Pengumuman hasil seleksi sebaiknya diumumkan melalui media masa ,baik cetak maupun elektronik. Hasil seleksi akan ditempatkan dan ditugaskan sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan sekolah agar tujuan sekolah dapat tercapai sesuai dengan VISI yang telah ditetapkan. Pembagian tugas di sekolah berdasarkan PP 19 Tahun 2005 Bab VI Pasal 30.4a adalah ”Pendidik pada PAUD atau bentuk lain yang sederajat terdiri atas guru PAUD, guru pendamping, guru pendamping muda dan tenaga kependidikan yang penugasannya ditetapkan oleh masing-masing satuan pendidikan sesua dengan keperluan.

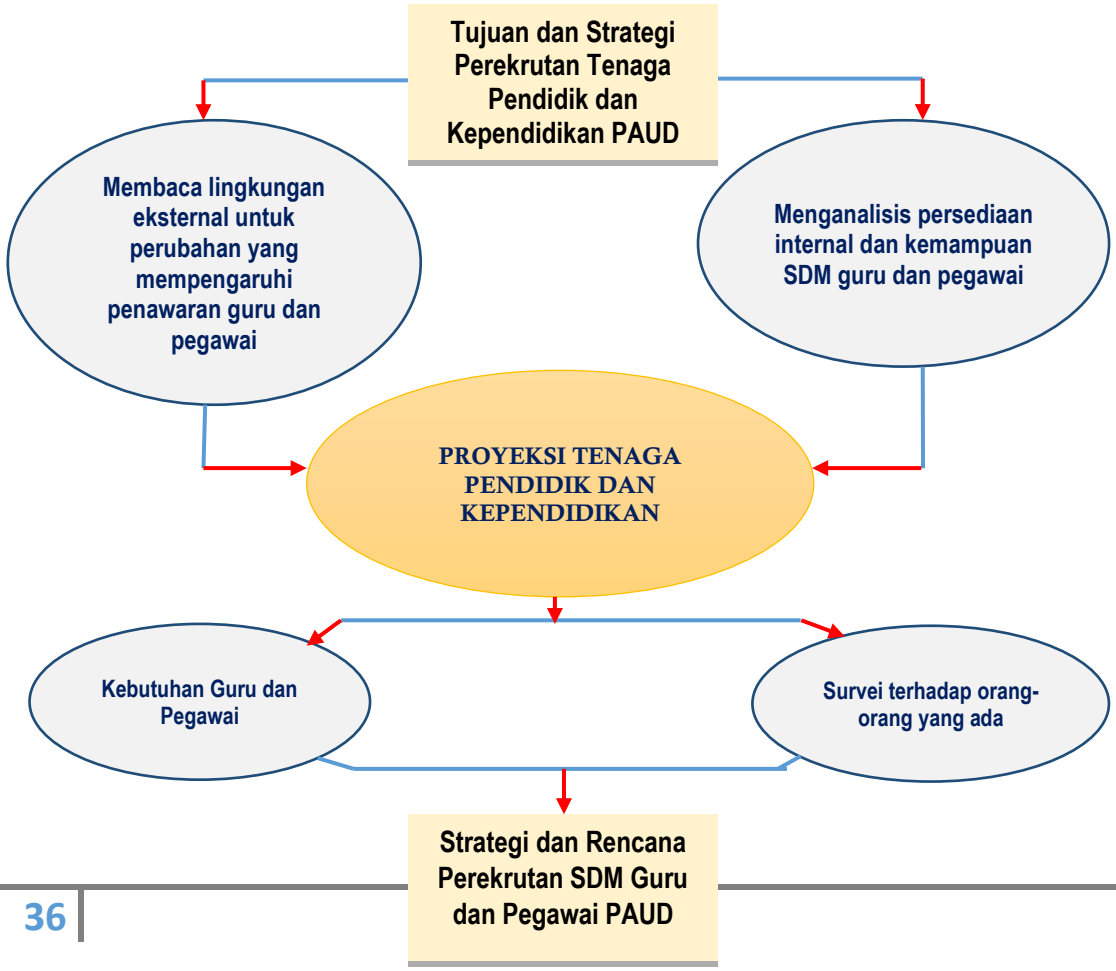
B.3.4.3.2.7 Pasca seleksi

Tahapan dimana terjadi penolakan dan penerimaan pelamar yang melibatkan daftar kemampuan pelamar, bagian personalia, pembuatan kontrak dan penempatan guru dan pegawai. Setelah mengevaluasi para pelamar suatu jabatan, tahap berikutnya adalah membuat keputusan individual mengenai setiap pelamar berdasarkan data pelamar dan pertimbangan efektivitas pelamar untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, perlu juga dibuat keputusan tentang batasan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan. Keputusan seleksi dilaksanakan

dengan sistem yang memutuskan untuk menerima atau menolak pelamar, atau sebaliknya, pelamar yang mengambil keputusan ini.

Berdasarkan pemaran tentang kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan di atas, berikut ini digambarkan proyeksi kebutuhan Guru dan Pegawai PAUD.

Gbr. 3 Proyeksi tenaga pendidikan dan kependidikan PAUD



B.3.4.3.3 Evaluasi Kinerja Personil

Sistem penilaian yang baik dalam menilai kinerja personel adalah pengkajian dan umpan balik. Dimana dalam melakukan pengkajian, digunakan kriteria-kriteria dasar yang telah ditentukan sebelumnya oleh manajemen. Dan juga berdasarkan hasil kajian yang umumnya dilakukan oleh suatu tim. Hal ini dapat diinformasikan dan didiskusikan bersama dengan personel tersebut untuk mengetahui apresiasi lebih lanjut mengenai cara pengkajian dan harapannya dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun fasilitas yang tersedia pada sistem ini adalah perencanaan kerja personil beserta beban penilaian atas hasil pekerjaan tersebut. Berdasarkan hal ini, dapat diperoleh suatu sistem evaluasi yang lebih obyektif, yang mengacu pada fakta-fakta yang telah ditentukan sebelumnya.

C. Pembinaan dan Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik dan Kependidikan

C.1 Hakikat Pembinaan dan Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga pendidik yang ada. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pendidik yang meliputi pertumbuhan keilmuannya, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan suatu program pembinaan tenaga pendidik biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi, atau karena adanya kehendak dan kebutuhan untk tumbuh dan berkembang dikalangan tenaga kependidikan itu sendiri. Menurut (Paul, 1987)Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggarakan pembinaan tenaga pendidik ini, yaitu:

a. Pendidik tenaga pendidik patut dilakukan untuk semua jenis tenaga pendidik.

b. Pembinaan tenaga pendidik berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan professional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai denagn posisinya masing-masing.

c. Pembinaan tenaga pendidik dilaksanakan untuk mendorong meningkatkan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau system sekolah, dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan intensif sebagai imbalannya guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan social ekonomis maupun kebutuhan social-psikologis.

d. Pembinaan tenaga pendidik dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi, baik karena kebutuhan-kebutuhan yang berorientasi terhadap lowongan jabatan/posisi dimasa yang akan datang, (misalnya magang).

e. Pembinaan tenaga pendidik sebenarnya dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.

Cara yang lebih popular dalam membina dan mengembangkan tenaga pendidik dilakukan melalui penataran (inservice training) baik dalam rangka penyegaran (refreshing) maupun dalam rangka peningkatan kemampuan mereka (up-grading) atau bersama-sama (collaborative effort), misalnya mengikuti kegiatan atau kesempatan, one-service training, on the job training, seminar,workshop, diskusi panel, rapat-rapat, symposium, konferensi, dan sebagainya.

Pembinaan dan pengembangan profesionalisasi guru dan staf sekolah dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, kelompok, maupun individu guru dan staf untuk menjalani proses profesionalisasi. Pengembangan profesionalisasi guru memperhatikan:

1. Perkembangan IPTEK
2. Persaingan global bagi lulusan
3. Otonomi daerah
4. Implementasi kurikulum 2013

Perlunya profesionalisasi menurut Sanusi (1991) antara lain:

1. Subyek pendidikan adalah manusia
2. Pendidkan dilakukan secara intensional
3. Teori-teori pendidikan merupakan kerangka hipotesis dalam menjawab permasalahan pendidikan
4. Pendidikan bertolak dari asumsi pokok manusia
5. Inti pendidikan terjadi dalam prosesnya
6. Terjadinya dilemma antara tujuan utama pendidikan.

C.2 Prinsip-prinsip Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan SDM Pendidikan menurut Paul (1987), yaitu:

1. Dilakukan untuk semua jenis tenag kependidikan (baik untuk tenaga struktural, fungsional maupun teknis)
2. Berorientasi pada perubahan tingkahlaku dalam rangka peningkatan kemampuan professional dan untuk teknis pelaksanaan tugas harian sesuai posisi masing-masing
3. Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setap individu terhadap organisasi pendidikan
4. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan / posisi
5. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan organisasi pendidikan
6. Pengembangan yang menyangkut jenjang karier sebaiknya disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri

Dengan kata lain bahwa pengembangan SDM pendidikan hendaknya didasari prinsip berikut :

1. Pengembangan SDM di lingkungan organisasi / institusi merupakan kebutuhan sesuai dengan dinamika internal dan tuntutan external organisasi
2. Pengembangan SDM di lingkungan dunia kerja harus dilakukan *by design* sesuai dengan perencanaan pengembangn organisasi, dan tidak hanya dilakukan hanya semata-mata atas pertimbangan individu (*personal interes*) pegawai yang bersangkutan

C.3 Prosedur Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

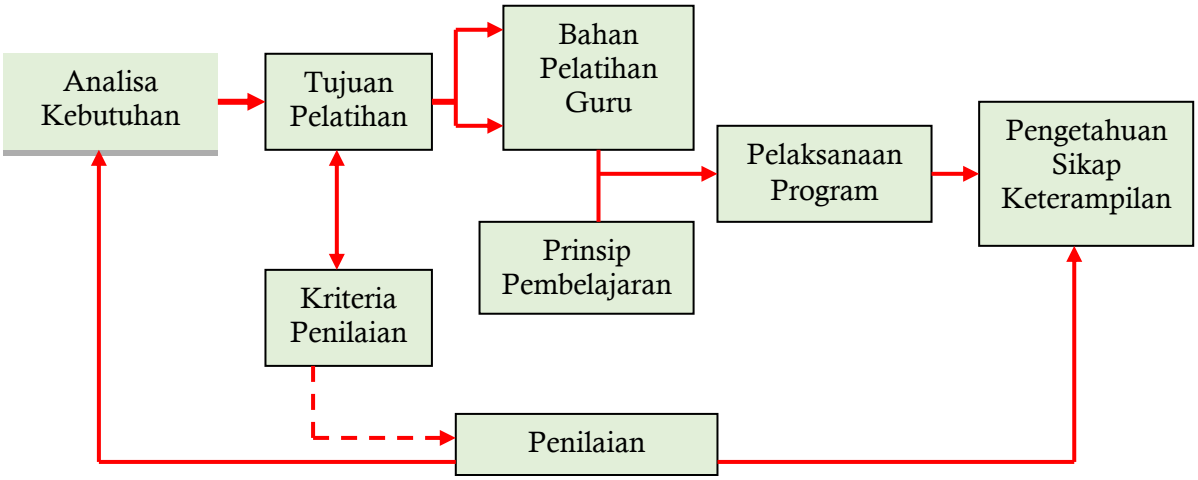
Prinsip MSDM adalah memberdayakan seluruh potensi organisasi untuk mencapai produktifitas setinggi tingginya yang didalamnya termasuk upaya efektifitas dan efisiensi.

Bentuk-bentuk pemberdayaan SDM pendidik dan kependidikan antara lain:

1. Membudayakan praktik manajemen strategik,cara ini dapat digunakan untuk mengetahui kondisi SDM saat ini terhadap program-program yang akan dikembangkan
2. Menyusun program-program berdasarkan "*need assessment*"
3. Merumuskan spesifikasi pelayanan yang ada dan menterjemahkannya kepada tuntutan SDM
4. Meningkatkan tingkat kepuasan SDM
5. Melakukan audit kinerja
6. Mempraktekkan gugus kendali mutu untuk meningkatkan tanggungjawab bersama dan rasa memiliki di antara anggota organisasi.

Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui Pendidikan dan Pelatihan (pelatihan dan pengembangan)

Gbr. 4 Prosedur Pengembangan Program Pelatihan Tenaga Pendidikan dan Kependidikan PAUD



C.3.1 Konsep pemberdayaan

Pemberdayaan dalam konteks sumber daya manusia dalam organisasi pada hakikatnya mempersoalkan upaya untuk pemberdayaan seluruh potensi organisasi dalam rangka mencapai produktivitas yang setinggi-tingginya. Pemberdayaan potensi SDM memiliki "*opportunity cost*" dan "*opportunity usage*". Pemberdayaan SDM merupakan bagian dari budaya strategik. Pemberdayaan SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi, kesehatan organisasi, efisiensi, dan percepatan pengembangan organisasi.

C.3.2 Bentuk-bentuk pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan

Pertama, membudayakan praktek manajemen strategik, agar dapat mengalisis kekuatan dan kelemahan serta tantangan dan peluang yang benar. Dengan demikian, mudah dirancang program-program yang akan dikembangkan di masa depan. *Kedua,* menyusun program-program berdasarkan hasil "*need assessment"* di mana dapat diketahui kegiatan-kegiatan mana yang perlu ditetapkan untuk meningkatkan kinerja lembaga. *Ketiga,* merumuskan spesifikasi pelayanan yang ada, dan menterjemahkannya sesuai tuntutan SDM. Dimungkinkan untuk melakukan **"***human resource sharing"* di antara unit-unit kerja yang ada.

Keempat, meningkatkan tingkat kepuasan pegawai. Diwujudkan melalui penciptaan budaya kerja yang melahirkan sistem pengawasan suportif, evaluasi kerja yang obyektif bagi pengembangan karir dan renumerasi, pendiptaan mutu, lingkungan kerja yang kondusif, sistem "reward and punishment" yang diterapkan secara konsisten dan kegiatan sejenisnya. *Kelima,* melakukan audit kerja. Audit kerja dapat dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja. *Keenam*, mempraktekkan gugus kendali mutu untuk meningkatkan tanggung jawab bersama dan rasa memiliki di antara anggota organisasi.

C.3.3 Model pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan

Pengembangan guru, menurut Mulyasa (2003) dilakukan dengan *cara on the job training dan in service training,* menurut Castetter pengembangan guru ada 5 model yaitu: (a) pengembangan guru yang dipadu secara individual, (b) observasi/penilaian, (c) keterlibatan dalam suatu proses pengembangan dan peningkatan, (d) Pelatihan, (e) pemeriksaan.Dari kelima model diatas yang paling seringdilakukan adalah "*training".*

Cara modern pengembangan kemampuan guru, dilakukan melalui penataran baik dalam rangka penyelenggaraan maupun peningkatan kemampuan. Cara lain, dilakukan sendiri-sendiri, bersama-sama: *on the job training, workshop, s*eminar, diskusi panel, rapat-rapat, symposium, komerensi, dsb. Menurut Candall (2004) model pengembangan antara lain: (a) mentoring, (b) model ilmu terapan /model dari ilmu ke praktek, (c) inquiry/model reflektif. Sedangkan menurut Soejipto dan Kosasi (2004) dalam Satori (2007) pengembangan sikap profesional dapat dilakukan: (a) selama dalam pendidikan prajabatan, maupun, (b) setelah bertugas (dalam jabatan)

C.3.3.1 Pengembangan profesional selama pendidikan pra-jabatan

Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dididik dalam berbagai pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti.

C.3.3.2 pengembangan profesional selama dalam jabatan

Dilakukan dengan cara formal melalui kegiatan penataran, lokakarya, seminar, atau kegiatan ilmiah. Secara informal, melalui media massa; televise, radio, Koran, dan majala maupun publikasi lainnya. Dirjen Dikdasmen Depdiknas (2005) menyebutkan beberapa

program pengembangan profesionalisme guru sebagai berikut: (a) Peningkatan kualifikasi pendidikan guru, (b) penyetaraan dan sertifikasi, (c) Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, (d) supervisi pendidikan, (e) pemberdayaan MGMP, (f) simposium guru, (g) pelatihan tradisional, (h) membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah, (i) berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah, (j) Melakukan penelitian tindakan kelas(PTK), (k) magang (l) mengikuti berita actual dari media pemberitaan, (m) berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi, (n) menggalang kerjasama dengan teman sejawat.

C.3.4 Tantangan Profesionalisasi

Menurut Supriadi(1999) faktor yang berkaitan dengan tantangan yang dihadai guru antara lain:

(1) definisi profesi guru, masih ada kekurangjelasan, berkaitan dengan bidang garapannya, tingkat keahliannya.

(2) kebutuhan masyarakat dan sekolah akan guru mesti dilihat dari latar belakang pendidikannya.

(3) penambahan jumlah guru secara besar-besaran membuat sulit menentukan standar mutu guru

(4) pgri bergerak antara pemerintah dan guru, belum optimal menjalan tugas untuk meningkatkan profesionalisasi guru.

(5) tuntutan dan harapan masyarakat yang terus meningkat dan berunah membuat guru makin ditantang. .

C.3.5 Implementasi Program Profesi tenaga pendidik dan kependidikan

Implementasi program pengembangan profesi dan perilaku guru memerlukan penanganan yang khusus dan sungguh-sungguh, pengimplementasian program tergantung pada kinerja. Makmum(1996) menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan upaya mengembangkan profesi guru, diantaranya :

C.3.5.1 Tugas, peranan dan tanggung jawab LPTK dan lembaga lain yang relevan

Proses penyiapan (pre-service) dan pengembangan (in-service) tenaga guru dengan segala kategorinya seyogyanya digariskan sebagai suatu kesatuan yang integral. Seperti yang direkomendasikan oleh Konferensi Pendidikan Internasional yang diselenggarakan di Jenewa mulai 27 Agustus s.d 4 September 1974 oleh UNESCO (Globe, 1977) bahwa :

> pendidikan lanjutan hendaknya merupakan bagian integral dari proses pendidikan guru sehingga perlu ditata secara teratur bagi semua kategori tenaga kependidikan. Prosedur hendaknya seluwes mungkin dan dapat disesuaika terhadap kebutuhan guru individual maupun terhadap cirri-ciri khas setiap daerah, dengan memperhitungkan perkembangan kekhususan yang berbeda dan perluasan perkembangan ilmu pengetahuan.

Dengan demikian, LPTK itu seyogyanya mampu menjalankan perannya baik dalam pelaksanaan fungsi pendidikan prajabatan maupun fungsi pendidikan dalam jabatan. Sebagaimana halnya direkomendasikan pula oleh UNESCO (Globe, 1977) :

> Fungsi lembaga pendidikan guru hendaknya tidak saja diperluas untuk memberikan pendidkan prajabatan kepada para guru, melainkan juga memberikan banyak sumbangan bagi pendidikan lanjutan mereka ; dengan

demikian, lembag-lembaga tersebut hendaknya memberikan pendidikan prajabaan dan pendidikan lanjutan.

Dari LPTK itulah diharapkan lahirnya IPTEK dan humanora yang relevan dengan bidang kependidikan sebagai sumber dan pendukung serta penunjang profesi kependidikan.

C.3.5.2 Tugas, peranan dan tanggung jawab pihak pengguna jasa guru

Pihak-pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan dan penggunaan jasa para pengemban profesi seyogyanya memberikan peluang dan dukungan bagi upaya pengembangan kualiah kinerja kependidikan, peranan dan tanggung jawab pihak pengelola dan pengguna jasa tenaga kependidikan itu teramat penting mengingat bidang garapan tugas pekerjaannya hingga dewasa ini cenderung lebih bersifat pelayanan yang terorganisasikan dan terikat secara kelembangaan (institusional) ketimbang yang bersifat pelayanan individual yang bebas dan secara mandiri.

Mengingat kegiatan pekerjaan pendidikan telah dikonseptualisasikan secara sistematik, maka unsur-unsur pihak pengguna jasa pelayanan profesi kependidikannya jugga seyogyanya diidentifikasikan secara sistematik. Untuk itu perlu ditelaah :

1. Diidentifikasi dan dibedakan pihak pengguna (users) jasa profesi guru dengan pihak penerima (beneficiaies) jasa pelayanan proesi kependidikan

Terbagi dalam dua kategori, yaitu :

Kategori Satu:

Mereka yang terlibat dalam pengelolaan system pendidikan pada tingkat mesoskopik (institusional : pimpinan satuan pendidikan) dan pada tingkat makroskopiknya (structural : pimpinan organisasi atau badan penyelenggara satuan dan program pendidikan)

Kategori kedua :

Yang termasuk dalam kategori ini adalah mereka yang secara langsung menerima jasa pelayanan pendidikan (para peserta didik yang bersangkutan) dan mereka yang secara tidak langsung (para orang tua, masyarakat binis / industri, instansi pemerintah, dan berbagai pihak lainnya).

2. Beragamnya pihak penguna jasa pelayann profesi kependidikan baik dari segi jalur (sekolah – luar sekolah), jenjang (dasar – menengah – tinggi) maupun penyelenggaranya (negeri – swasta)

Tugas, peranan, dan tanggung jawab penyelenggara pendidikan sebagaimana dinyatakan dalam PP No. 38 Tahun 1992 pasal 29 , bahwa “ pengelola sistem pendidikan nasional bertanggung jawab atas kebijaksanaan nasional berkenaan dengan system pengembangan professional tenaga kependidikan pada setiap cabang ilmu pengetahuan. Demikian juga UNESCO (Globe, 1977) merekomendasikan pemantapan pendidikan guru lanjutan (continuingand inserve education and trainin) yang diperlukan di semua (jenjang / tingkatan) system, sejak pendidikan primer (di jenjang dasar) hingga pendidikan tersirer (di jenjang perguruan tinggi) termasuk juga pendidikan bagi orang dewasa, harus didukung oleh banyak usaha pejabat yang berwenang di bidang pendidikan usaha semacam itu mencakup analisis kuantitatif mengenai pengadaan (penyiapan) dan kebutuhan guru (tenaga kependidikan) di suatu negara, dan juga pelaksanaan perencanaan nasional atau regional (wilayah / daerah) pendidikan lanjutan bagi guru-guru (tenaga kepedidikan).

Tugas, peranan dan tanggung jawab pengelola satuan dan program pendidikan sebagaimana dinyatakan dalam PP No. 38 tahun 1992 pasal 30, dimana “ Pengelola satuan

pendidian (sekolah, perguruan, SKB, PUSDIKLAT, dsb) bertanggung jawab atas pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan yang bekerja disatuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan professional masing-masing". Wujud dan bentuk tugas, peranan, dan tanggungjawab para pengguna jasa tenaga pendidik dan kependidikan bukan hanya sebatas :

1. menggariskan arah kebijaksanaan tentang pengembangan profesi tenaga kependidikan, /
2. pemberian ijin kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya, melainkan juga
3. memberikan dukungan fasilitasnya yang diperlukan, baik sarana dan prasarana maupun dana atau finansialny ang diperlukan bagi kepentingan pengembangan profesi tenaga kependidikan

Sebagaimana telah direkomendasikan oleh UNESCO (Globe, 1999) antara lain :

> agar proses pendidikan lanjutan dapat berfungsi efektif dan dapat dinikmati oleh guru-guru yang bertugas di daerah terpencil, penggunaan radio, televise, dan kursus tertulis hendaknya diperluas. Perpaduan antara kursus-kursus penuh dalan jangka pendek dengan penggunaan program-program yang menggunakan banyak media, yang cukup lama, termasuk radio, televise, dan kursus-kursus tertulis dapat memecahkan secara langsung problem pendidikan jabatan dan diikuti banyak guru.

C.3.5.3 Tugas, peranan dan tanggung jawab organisasi asosiasi profesi guru

Dalam konteks profesi kependidikan di Indonesia, PP No. 38 Tahun 1992 pasal 61 menunjukkan bahwa "tenaga kependidikan dapat membentuk ikatan profesi sebagai wadah untuk meningkatkan dan atau mengembangkan karier, kemampuan, kewenangan professional, martabat dan kesejahteraan tenaga kependidikan". Wujud wadah ikatan profesi tenaga kependidikan ada yang bersifat generic (mencakup semua jenis kategori tenaga kependidikan) dan ada yang bersifat spsifik (berkenaan dengan salah satu jenis dan strata kependidikan tertentu).

Organisasi di luar PGRI yang bertalian erat dengan bidang pendidikan diantaranya ialah ISPI (Ikatan Sarjana Penidikan Indonesia) dengan bidang-bidang keahlannya (ISKIN, HISAPIN, ISMAPI, HISPELBI, Himpunan Sarjana PLS, IPS, MIPA, Teknik, Olahraga, Bahasa dan Seni, dan sebagainya). Tugas dan peranan serta tanggung jawab organisasi asosiasi profesi kependidikan, sebagaimana terkandung dalam muatan meningkatkan dan atau mengembangkan : karier, kemampuan, kewenangan professional, martabat, kesejahteraan

Problema-problema yang harus diatasi oleh para guru sebagaimana yang tersirat alam pernyataan UNESCO erat kaitannya dengan bidang garapan sebagai berikut :

1. Apa program kegiatan organisasi profesi untuk membantu peningkatan dan pengembangan karier para anggotanya ?
2. Apa program kegiatan organisasi asosiasi profesi guru untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan kemampuan-kemampuan professional para anggotanya ?
3. Apa program kegiatan organisasi asosiasi profesi guru untuk membantu anggotanya dalam meningkatkan kewenang, mengembangka LPTK, menghimpun dana, dan mencari sponsor untuk menunjang kelanjutan studi para anggotanya ?
4. Apa upaya organisasi profesi guru untuk membina martabat profesinya ?

5. Apa program kegiatan organisasi asosiasi profesi guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kesejahteraan material, social, mental, dan spiritual para anggotanya ?

Setiap jenis organisasi guru cenderung mempunai fokusnya masing-masing.

C.3.5.4 Tugas, peranan, dan tanggung jawab tenaga pendidik dan kependidikan

Tingkat penguasaan kompetensi kinerja (performance competence) merupakan ujung tombak dan tingkat kemantapan penguasaaan kompetensi kepribadian (values and attitudes competencies) sebagai landasan dasar tingkat kualitas kompetensi profesi seseorang. Lieberman (1956) dalam Satori (2007) menunjukkan salah satu esensi dari suatu profesi adalah pengabdian (the service to be rendered) kepada umat manusia sesuai dengan keahliannya.

Masalah pembinaan kepribadian guru harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dalam penyelenggaraan pendidikan keguruan, baik pada fase prajabatan maupun dalam jabatannya. Alternatif pilihan bagi pengembangan diri dan profesi bagi guru secara umum, adalah :

1. pendidikan formal sesuai dengan jalur, jenjang dan jenis bidang keahliannya
2. pendidikan non formal
3. keikutsertaan dalam berbagai kegiatan penelitian, seminar, lokakarya, penulisan / publikasi, dan sebagainya yang relevan dengan bidang keprofesiannya
4. belajar mandiri dengan memanfaatkan berbagai sumber dan media

C.4 Pengelolaan Mutasi dan Promosi

C.4.1 Mutasi

C.4.1.1 Pengertian

Mutasi adalah proses pemindahan fungsi, tanggungjawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi meliputi: memindahkan pegawai, pengoperan fungsi, tanggungjawab, pemindahan status ketenagakerjaan.

Pengertian perpindahan adalah pengalihan pegawai dari satu tempat ke tempat lain, jadi mutasi lebih luas ruang lingkupnya. Kegiatan mutasi dilakukan manajemen pegawai untuk mengembangkan pegawai, sebab tidak selamanya pegawai yang ditempatkan pada bagian tertentu akan merasa cocok dengan pekerjaan atau lingkungan kerjanya. Beberapa hal ini bisa disebabkan kemungkinan mutasi pegawai : (a) kemampuan kualifikasi tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaannya; (b) lingkungan pekerjaan yang kurang memberikan semangat dan gairah kerja; (c) lemahnya manajemen pegawai dalam penempatan posisi yang tepat; (d) lingkungan pekerjaan yang tiba-tiba berubah; (e) pribadi pegawai mengalami perubahan; (f) menggantikan posisi rekan kerja yang mendadak meninggal/ keluar

Tindakan tepat oleh manejemen SDM adalah memindahkan pegawai ke posisi yang tepat dengan kulifikasi kemampuan dan keinginan pegawai tersebut. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan maximal dan dapat memberikan keluaran yang produktif sesuai dengan tujuan organisasi. Tujuan mutasi adalah untuk pembinaan dan pengembangan pegawai.

C.4.1.2 Jenis Mutasi

1. Keinginan pegawai yang bersangkutan , misalnya rasa jenuh
2. Kebijakan manejemen SDM

Baik mutasi keinginan pegawai ataupun keinginan manejemen SDM bisa dalam jangka panjang ataupun jangka pendek.

C.4.1.3 Sistem mutasi dan perubahan angkatan kerja

Sasaran utama dalam system mutasi ialah mempengaruhi perilaku individu baik yang merupakan sanksi maupun tentang mutasi berdasarkan imbalan. Tinjauan tentang perubahan meliputi: (a) tingkat pendidikan di Indonesia meningkat, (b) pengetahuan orang semakin luas, (c) angkatan kerja menjadi lebih heterogen, (d) kesadaran hak bertambah, (e) struktur keluarga mengalami perubahan, (f) penerimaan orang terhadap kekuasaan primif berkurang, (g) peran waktu luang berubah.

C.4.1.4 Faktor dasar mutasi

Dalam mengadakan program mutasi harus mempertimbangkan factor-faktor yang dipandang objektif dan rasional, antara lain:

1. Kebijakan dan peraturan manajer
2. Mutasi atas dasar prinsip the right man on the right job
3. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional
5. Mutasi sebagai langkah promosi
6. Mutasi untuk mengurangi *labour turnover*
7. Mutasi harus terkoordinasi

Rasa kebosanan terhadap tugas dan pekerjaan yang dialami pegawai mencapai tingkat maksimum, dampak yang parah adalah keinginan pegawai yang bersangkutan untuk keluar dari lembaga. Beberapa lembagai mengatasi dengan meningkatkan kompensasi dan kesejahteraan para pegawai.

C.4.2 Promosi

C.4.2.1 Pengertian

Promosi adalah proses menaikkan pegawai kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab (Mathis & Jacson, 2004). Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang control. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan.

C.4.2.2 Prinsip promosi sebagai langkah pembinaan pegawai

Promosi sebagai langkah pembinaan pegawai mutlak dilakukan manajemen pada setiap hirarki organisasi. Pembinaan pegawai adalah suatu proses yang dapat diatur dalam arti bahwa sampai batas wajar dapat merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan sebagian besar variable yang mempengaruhinya.

C.4.2.3 Penetapan kriteria untuk promosi

Perlu ditetapkan criteria, bahwa pegawai yang akan dipromosikan memiliki kemampuan untuk memegang jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya. Kriteria yang dimaksud antara lain: senioritas, kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, karsa dan daya cipta. kejujuran, tingkat loyalitas, dan supelitas.

C.4.2.4 Tujuan Promosi

Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan promosi, antara lain:

1. Meningkatnya moral kerja
2. Meningkatnya disiplin kerja
3. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan
4. Meningkatnya produktivitas kerja

C.4.3 Pengelolaan Kesejahteraan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Secara sosiologis, menurut Baird dan Rowsey (1989) adanya pengakuan *(recognition)* terhadap suatu profesi pada dasarnya secara implicit mengimplikasikan adanya penghargaan, meskipun tidak selalu berarti financial, melainkan dapat juga mengandung makna social. Banyak warga masyarakat mendambaan menjadi seorang professional. Dalam bidang pekerjaan kedinasan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, imbalan pokok berupa gaji, disamping imbalan keprofesian (yang lazim disebut sebagai tunjangan fungsional/keahlian). Tenaga professional yang diangkat pemerintah pada dasarnya mengenal batas waktu pension, sedangkan sebagai penyandang profesi mandiri pada dasarnya terbatas samapi semampunya bertugas.

C.4.3.1 Batasan kesejahteraan guru

Setiap organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul pegawai. Pengertian kesehahteraan selain terdiri dari upah, dapat berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjuangan keluarga, tunjuangan kesehatan, tunjangan pakaian, dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diberikan secara tetap.

Menurut Saomah, (2015) kesejahteraan pegawai adalah imbalasan jasa yang diberikan lembaga kepada pegawainya, karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kepuasan terhadap kesejahteraan pegawai dipengaruhi oleh: (a) jumlah yang diterima dan jumlah yang diharapkan, (b) perbandingan dengan apa yang diterima oleh pegawai, (c) pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima pegawai lain, (d) besarnya kompensasi instrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya untuk pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kompensasi merupakan faktor penentu yang teramat penting untuk status social dan kehormatan di masyarakat. Kompensasi berarti kehormatan social, kekuasaan, dan daya pikat kepada masyarakat.

C.4.3.2 Sistem Pemberian Kesejahteraan

Jenis system imbalan bagaimana yang diperlukan bagi pegawai ? Belum ditemukan jawaban yang pasti. Beberapa patokan umum pemberian kesejahtraan agar efektif:

1. individualistis
2. proses keputusan terbuka
3. imbalan berdasarkan kinerja
4. sistem kepantasan merata

C.4.3.2.1 Bentuk Kesejahteraan Bagi Guru

C.4.3.2.2.1 Pengakuan (Recognition)

Untuk berkembangnya peran dan fungsi suatu profesi guru menurut Muslich (2007) membutuhkan pengakuan dari bidang-bidang profesi lain yang telah berada di masyarakat, terutama yang wilayah bidang garapan pelayanannya sangat mirip dan bertautan.Pengakuan dan penghormatan antar bidang profesi akan tercipta dan terjamin, jika masing-masing pengemban berbagai bidang profesi mematuhi kode etiknya.

Status profesi di bidang kependidikan, khususnya yang termasuk kategori sebagai guru hingga saat ini baik secara nasional maupun secara internasional pada dasarnya baru memperoleh pangukuan sebagai jenis kategori profesi bayaran yang diangkat oleh pemerintah atau lembaga yang memerlukannya.

C.4.3.2.2.2 Penghargaan dan Imbalan

Penghargaan dan imbalan yang diperoleh tenaga guru sudah barang tentu sesuai dan seirama dengan pengakuan terhadap statusnya. Berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen No 14 Tahun 2005 pada bagian kedua tentang Hak dan Kewajiban, pasal 14 disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berhak: (a)memperolah penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan social; (b) mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja; (c) memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual; (d) memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi; (e) memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan; (f) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik guru, dan peraturan perundang-undangan; (g) memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas; (h) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi; (i) memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan; (j) memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi, dan/ atau; (k) memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.

C.4.4 Pemutusan Hubungan Kerja/Pensiun

Seperti pada akhirnya, diperlukan pula sebuah proses yang bertujuan untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan selesainya masa kerja personil, baik secara normal, ataupun dikarenakan hal lainnya. Oleh sebab itu, sistem menangani pula penyimpanan informasi dari seluruh personil yang pernah bekerja pada perusahaan, sehubungan dengan kewajiban dan juga hak-hak yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, seperti uang pensiun, pesangon dan sebagainya.

DAFTAR RUJUKAN

Ahmad, K. 2015. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rajawali Pers

Algozzine, B., Ysseldyke, J. E.,& Elliott, J., L. 1997. *Strategies and tactics for effective instruction.* (2nd ed.). Longmont, CO: Sopris West.

Baird, W., & Rowsey, R. 1989. A survey of secondary science teachers' needs. *School Science and Mathematics,* 89(4): 272-284.

Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W. & Summers, L. 2001. "360 feedback from another angle", *Human Resource Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 3-21.

Britto, P.R., Engle, P.L., & Super, S.M. 2013. (Eds). *Handbook of early childhood development research and its impact on global policy*. Oxford: Oxford University

Byars*, Lloyd L. dan Leslie W.* Rue*.* 2004. *Human Resources Management*,. (Cet. II). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Campell, R., E., dkk. 1988. *Introduction To Educational Administration.* London: Allyn And Cacon, Inc.

Castello, R.T., Fletcher, M.R., Rossetti, A.D. &Sekowski, R.W. (Eds). 1992. *School Personnel Administration:a practitioner'sguide.* Massachusetts: Allyn & Bacon.

Castetter , WB. (1996) *The Human Resource Function in Education Administration*, Edisi ke 6, New jesrey, prenticel Hall

Cascio, W., F. 2003, *Manajemen Human Resources*, Quality of Worklife. & Profile 6 th. Edition, Mc Graw-Hill Higher Education, Denver. Cherrington, David J, 1995, Manajemen Sumber Daya ..

Cheng, Y.C., Mok, M.C. & Chow, K.W. 2003. "Organization and management of education:development and growth", in Keeves, J. and Watanabe, R. (Eds), *International Handbook ofEducational Research in the Asia-Pacific Region*. London: Kluwer Academic Publishers. pp. 915-30.

Collins Cobuild Advances Learner's English Dictionary. 2006. Universty of Birmingham President: HarperCollins Publishers

Conrad, D. (2004). University instructors' reflections on their first online teaching experiences. *Journal of Asynchronous Learning Networks,* 8(2). [Online]. Accessed on 19 November 2005 from: http://www.sloan c.org/publications/jaln/index.asp

Cooper, J., M. (Ed.). 1977. C*lassroom Teaching Skill.* Lexington. Mass: D.C. health & Coy.

Echols, J. 1985*. English Dictionary*. America: British

EURYDICE 2008. *Levels of Autonomy and Responsibilities of Teachers in Europe.* Brussels: Eurydice.

Flippo. 1989. Manajemen Personalia. Jakarta: PT Glora Aksara Pratama

Department of Basic Education (DoBE) 2015. *Action Plan to 2019: Towards the Realisation of Schooling 2030.Taking forward South Africa's National Development Plan 2030.* Pretoria: Government Printers. Du Preez P, Roux C 2008*.* Participative intervention research: The development of professional programmes for in-services teachers. *Education as Change*, 12(2): 77-90.

Gaynor, Cathy, (1998), *Decentralization of Education : Teacher Management,* Washington DC, Worldbank.

Gay S. P. & William W., W. 1980. "Staff Roles for Creating Quality Integrated Schools", *A Journal of Steps,* Volume I, May, India-napolis, hal. 33.

Gorton, A. Richard, 1976. *School Administration.* Lowa: C. Brown Company

Hawley WD, Valli L 1999. The essentials of effective professional development. In: L Darling-Hammond, G Sykes (Eds.): *Teaching as the Learning Profession: Handbook of Policy and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 127-150

Herawan, dkk., 2009. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta

Hersey dan Blanchard, 2004. *Management of Organizational Behavior*: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall

Joseph, J., C. 2006. *Supervision in Early Childhood Education: A Developmental Perspective 2007 Early childhood education series*. , Columbia University: Teachers College,

Kathy, L. 2003. *Solution for Early Childhood Directors:real answer to everyday,* Drypon House: Bestville,MD

Kemendikbud. 2014. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Gramedia

Marope, P., M., & Kaga, Y. (eds). 2015. ***Investing against Evidence*** *The Global State of Early Childhood Care and Education.* Paris: the United Nations Educational, Scientifc and Cultural Organization.

Martuti, A. 2010. *Mendirikan dan Pengelola PAUD*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.

Marjory, E. 2004. Early *Chilhood Professionals, LEADING TODAY AND TOMORROW*, MACLENNAN+PETTY, Philadelphia: London

Martinis, Y., & Maisah. 2010. *Standarisasi kerja Guru.* Jakarta: GP Presa

Maskit, D. 2011. Teachers' attitudes toward pedagogical changes during various stages of professional development. *Teacher and Teacher Education,* 27: 851-860

Mathis, L., R., & Jacson, H., J. 2000. *Human Resource Management.* USA: South-Western College Publishing

McDiarmid GW 1995. Realizing New Learning for All Students:A Framework for the Professional Development of Kentucky Teachers. NCRTL Special Report National Center for Research on Teacher Learning April 1995. From <http://www.sr495.pdf> (Retrieved on 27 December 2012)

McMillan JH, Schumacher S 2006. *Research Education: Evidence-based Inquiry.* 6th Edition. USA: Pearson Education, Inc.

Moeiman, S. 2005. *Kamus Belanda Indonesia Hc*. Jakarta: Gramedia

Montana, P., J., & Charnov, H., B. *Management: Classical Management Theory, Organizational Structures, Human Resource Management, Work Group Dynamics, and Much More*. New York: Barron's Educational Series, Inc.

Mulyati, S., Y., & Komariah, A. 2009. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta

Mulyasa, E. 2003. *Kurikulum Yang Disempurnakan.* Bandung: Remaja Rosdakarya

Murgatroyd, Stephent & Morgan, C. 1993. *Total Qulity Management and The The School,* Buckingham Philadelhia: Open University Press

Muslich, M. 2007. *Sertifikasi Guru menuju Profesinalisme Pendidik*. Jakarta : Buku Aksara.

Nailon, D. & McCrea, N. 1994. Responding to the challenges of managing early childhood education, *Perspectives,* 4(2), pp. 1-2

Owens, R. 1991. *OrganizationalBehaviour in Education,*4th edn. Boston: Allyn & Bacon.

Paul C., N., and Robert, W. B., 1987. "a Strategic Management Process for Public and Third Sector Organizations". *A Journal of American Psychological Assosiation,*Winter, hal. 49.

Permendikbud Nomor 137 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini

Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992. *Tugas, peranan, dan tanggung jawab penyelenggara pendidikan.* Jakarta: Depdiknas

Permendiknas no. 8 tahun 2005, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK)

Permendiknas Nomor 58 Tahun 2009 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomer 19 tahun 2005 tentang Badan Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Mentri Nomor 22 tahun 2005 tentang Standar Isi, Peraturan Mentri Nomor23 tahun 2005 tentang Standar Kelulusan

Peraturan Mentri Nomor 24 tahun 2005 tentang Standar Isi dan Standar Kelulusan

Ravhuhali, F., Mashau, T., S., Kutame, A., P. & Mutshaeni H., N. 2015. Teachers' Professional Development Model for Effective Teaching and Learning in Schools: What
Works Best for Teachers?, *International Journal of Educational Sciences*, 11:1, 57-68, DOI: 10.1080/09751122.2015.11890375

Rebecca, K., H. 1987, "Classroom Curriculum : Balancing Autonomy and Obligation", (Paper), AERA Annual Meeting, Washington, DC, 1, ha. 7.

Riches, C. & Morgan, C. (Eds) 1989. *Human Resource Management in Education.* Milton Keynes: Open University Press.

Richard, L. D. 1986, *Organization and Design,* West. New York: Publishing Company, hal. 285.

Robert, L. M., & John H. Jacson. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Diana Angelica

Rodríguez AG McKay S 2010. Professional Development for Experienced Teachers Working with Adult English Language Learners. Center for Applied Linguistics. CAELA NETwork Brief, May 2010. From <http://www.cal.org/caelanetwork> (Retrieved on 30 March 2013).

Ryan, E., D. 2007. *The Value of School-initiated Professional Development in South African Schools: A Case Paper of Two Schools in Two Gauteng Districts.* Masters Dissertation, Unpublished. Johannesburg: University of the Witwatersrand.

Sahertian, P., A. 1994. *Profil Guru Pendidik.* Yogyakarta: Andi Offset

Saomah, A. 2015. *Pengembangan Karir Guru dan Konselor*. Universitas Pendidikan Indonesia

Satori, Jam'an. 2007. *Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pemberdayaan SDM Pendidikan Persekolahan.* Jakarta: Depdiknas

Seligman, A., R., E., & Johnson, S., A. 1967 *Encyclopaedia of the Social Sciences.* London: Macmillan Publishers

Sergiovanni, T., J. 1987. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective.* London: Allyn And Bacon, Inc.

Siagian. 1982. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara

Sigit, S. 2003. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: BPFE-UST

Sheri S., & Pramling Samuelsson, I. 2001. Children's conceptions of participation and influence in preschool: A perspective on pedagogical quality. *Contemporary Issues in Early Childhood, 2*(2), 169–194

Shirley F., H., & Williams C., R. 1984. *The Complex Roles of the Teacher*. New York:Teachers College Prees.

Snyder, K. & Anderson, R. 1986. *Managing Productive Schools.* Orlando: Academic Press College Division.

Sparks D, Loucks-Horsley S 1989. Five models of staff development for teachers. *Journal of Staff Development,*10(4): 40-57.

Sudjud, A. 1997. Konsep Pendidikan Pra-Sekolah. Yogyakarta: IKIP Yogyakarta

Suyadi & Maulidya, U. 2013. *Konsep Dasar PAUD*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Steven, M., C. 1986*Saints and Scamps Ethics in Academia.* New Jersey Rowman & Littlefield Publisher,

Sujono. 2009. Manajemen Pengembaangan Sekolah. Bandung: Rosda Karya

Syaefudin, A. 2005. *Manajemen PAUD*. Bandung: IKIP Bandung

Suryosubroto, B. 2004. *Manjemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Tanner, C., K., Schnittjer, C., J. dan Atkins, T., T. 1991. Effects of the Use of Management Strategic in the United State, *Educational administration Quarterly, 27* (2): 203-224

Terry. R., G., & Franklin, G., S. 1994. *Principles of Management.* (8th Edition). New Jesey: L. Publisher

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

UNDANG-UNDANG No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Usman, M., U. 200. *Menjadi Guru Profesional. Bandung*: PT. Remaja Rosda karya

William, G. C. 1982 *Systematic Planing for Educational Change,* First Edition, Mayfield Publishing Company, California, 1982, hal. 199-201.

Yuniarsih, T., & Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.