

FUNGSI-FUNGSI PENGELOLAAN KETENAGAAN

Oleh :
Suryadi, M.Pd
Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Pendidikan Indonesia

Penataan pengelolaan ketenagaan terwujud melalui pelaksanaan berbagai fungsi. Setiap fungsi mempunyai urgensi dan langkah-langkah teknis tertentu. Efektivitas pelaksanaan langkah-langkah teknis inilah yang sesungguhnya merupakan inti efektivitas pengelolaan ketenagaan. Efektivitas pengelolaan ketenagaan adalah suatu konsep generik, suatu gejala yang muncul kemudian setelah sebelumnya terjadi efektivitas pada langkah-langkah teknis yang lebih kecil. Dapat juga terjadi, kadar efektivitas setiap fungsi tidak sama, ada kelemahan tertentu pada suatu fungsi atau langkah-langkah teknis pada fungsi tersebut tetapi secara umum pengelolaan ketenagaan efektif. Maka untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan terinci tentang efektivitas penataan pengelolaan ketenagaan, dikemukakan terlebih dahulu fungsi-fungsi ketenagaan yang menjadi sasaran penataan sistem. Dan berbagai literatur yang dipelajari, Castetter (1996) Fortunato (1985), Bittel (1978), diidentifikasi fungsi-fungsi manajemen ketenagaan sebagai berikut :

a. **Perencanaan.**

Perencanaan tenaga kependidikan, atau perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi pada umumnya adalah suatu langkah awal manajemen yang memberi jaminan perolehan ketenagaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Hal ini dapat terwujud apabila perencanaan itu sendiri dibuat atas dasar asumsi dan

langkah-langkah teknis yang dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya. Kualifikasi perencanaan ini menjadi penting diperhatikan oleh karena dalam kenyataan banyak rencana merupakan keinginan yang dibangun dengan tidak berpijak pada analisis yang cermat dan dukungan sumber daya yang memadai.

Pemahaman konsep perencanaan pada umumnya dan perencanaan ketenagaan pada khususnya merupakan prasyarat mutlak dalam rangka aktualisasi perencanaan. Dengan kata lain pengetahuan tentang “apa” perencanaan itu menjadi prasyarat untuk dapat menjawab “bagaimana” perencanaan itu dalam praktik.

Bittel (1978). mengemukakan “... perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses menentukan staf yang dibutuhkan pada waktu mendatang dan pengembangan rencana kegiatan untuk mencapai kebutuhan tersebut”. (Bittel. 1976 : 503). Komponen-komponen pokok yang ada dalam perencanaan sumber daya manusia ini adalah :

(1) daftar sumber-sumber ketenagaan yang aktual, (2) prediksi kualifikasi ketenagaan yang dibutuhkan pada waktu yang akan datang, (3) analisis pengaruh-pengaruh internal maupun eksternal yang bakal terjadi, (4) perkiraan jenis-jenis kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai kualifikasi ketenagaan yang diinginkan, (5) suatu rencana yang komprehensif untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. (Bittel. 1978 : 503).

Dari konsep dan komponen-komponen di atas, terlihat bahwa perencanaan pada hakekatnya adalah kegiatan yang berorientasi ke depan. Ia adalah proses pengambilan keputusan yang produknya merupakan suatu investasi yang dapat memberikan keuntungan-keuntungan tertentu melalui tindakan-tindakan yang akan

dilakukan kemudian. Hakekatnya yang demikian mengandung arti bahwa perencanaan sesungguhnya adalah suatu upaya memastikan sesuatu yang belum pasti. Maka kemampuan antisipatif analitis, kritis dan berpikir logis, adalah kemampuan-kemampuan yang perlu dimiliki seorang perencana. Dengan kemampuan demikian seorang perencana dapat mengenal secara cermat kondisi organisasinya dan dapat mengarahkannya ke suatu kondisi yang diinginkan.

Dalam hubungan dengan perencanaan sumber daya manusia, atau ketenagaan pendidikan khususnya. Kemampuan-kemampuan tersebut di atas teraplikasikan pada sumber-sumber yang berhubungan dengan ketenagaan. Baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sumber-sumber internal mengacu kepada data ketenagaan, dinamika ketenagaan dalam organisasi (promosi dan mutasi) jumlah dan mutu ketenagaan. Sumber-sumber eksternal mengacu kepada lembaga-lembaga penghasil tenaga kerja, pasaran kerja baik dalam jumlah, jenis dan mutu. (Bittel,1978). Dengan pengetahuan tentang sumber-sumber ini, proses perencanaan dalam arti intervensi untuk mengubah kondisi ketenagaan yang ada ke kondisi ketenagaan yang diinginkan (Castetter, 1976) baik dalam jumlah dan mutu dapat berjalan dengan lebih lancar.

Perencanaan tenaga pendidikan di dinas pendidikan mempunyai konteks dan dinamika sendiri. Ia dikembangkan atas dasar asumsi tertentu dengan memperhatikan tujuan organisasi atau unit, tenaga yang ada baik dalam jumlah dan mutu, beban kerja untuk masing-masing tenaga, keseluruhan volume kerja, keberagaman kurikulum dan dinamikanya. Maka adalah sangat penting perencanaan ketenagaan pendidikan didahului dengan analisis yang cermat terhadap kondisi internal ketenagaan Analisis ini bermuara pada tiga kemungkinan hasil ialah kondisi intern ketenagaan kurang

menjawab kebutuhan aktual, sama dengan kebutuhan aktual dan lebih dari kebutuhan aktual. Kecermatan analisis ini akan merupakan pijakan yang kuat untuk menentukan ketenagaan yang diharapkan melalui kegiatan-kegiatan aktual perencanaan. kenyataan bahwa baik kondisi intern ketenagaan maupun kondisi ketenagaan yang diharapkan adalah kondisi yang dinamis, maka perencanaan harus dilihat sebagai suatu kegiatan yang tidak sekali jadi. Ia adalah suatu proses yang selalu merespons terhadap setiap perubahan yang muncul (perencanaan transaksional). (Fakry, 1987 :22-23)

b. Rekrutmen dan Seleksi.

1). Rekrutmen.

Melalui perencanaan tenaga ketenagaan pendidikan dihasilkan dokumen rencana yang secara jelas memuat jumlah, jenis dan kualifikasi ketenagaan pendidikan untuk suatu kurun waktu tertentu. Dokumen ini pada dasarnya bersifat imperatif. Ia menuntut realisasi dari para personel pendukung organisasi melalui kegiatan-kegiatan aktual. Rekrutmen adalah langkah awal dalam rangka mewujudkan apa yang tercantum dalam dokumen rencana.

Castetter (1996), mengartikan rekrutmen sebagai :

...satu rangkaian kegiatan dalam pengelolaan ketenagaan yang dirancang untuk memperoleh tenaga dalam jumlah dan mutu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam sistem sekolah". (Castetter,1996 : 86).

Sebagai bagian dari pengelolaan ketenagaan, rekrutmen terkait dengan fungsi-fungsi ketenagaan yang lain. Ia mendukung dan didukung oleh fungsi ketenagaan yang lain dalam satu kesatuan fungsi yang harmonis. Kutipan di atas memperlihatkan dengan jelas bahwa rekrutmen terlaksana atas dukungan rencana yang dibuat

sebelumnya. Dukungan rekrutmen terhadap fungsi ketenagaan lain mempersyaratkan rekrutmen terjadi dalam kualifikasi tertentu. Kualifikasi itu mengacu kepada setiap kegiatan yang terjadi dalam proses rekrutmen. Kualitas kegiatan, dalam proses rekrutmen itulah yang menentukan kualitas rekrutmen. dan pada gilirannya kualitas rekrutmen mempengaruhi kualitas fungsi-fungsi lain terutama fungsi yang berhubungan langsung dengan rekrutmen, seperti seleksi dengan pembinaan. Kegiatan rekrutmen yang dikaji dalam tulisan ini dibatasi pada personil dari sumber luar ke dalam sistem”. (Castetter, 1996:122). Dengan dimensi eksternal ini, kegiatan rekrutmen ini sesungguhnya merupakan aktualisasi fungsi sosial lembaga, ialah dengan menarik calon-calon dan sumber masyarakat yang relevan untuk ikut bergabung dalam sistem. Dalam hal ini lembaga membuka diri, mengkomunikasikan dirinya keluar dengan kriteria tertentu untuk dikenal, dan atas dasar pengenalan itu calon-calon yang memenuhi syarat dapat berkesempatan masuk ke lembaga.

Langkah-langkah teknis yang ada dalam rekrutmen ini adalah. “(1) mengembangkan kebijakan rekrutmen, (2) membuat program kegiatan rekrutmen, (3) mencari sumber-sumber ketenagaan yang potensial. (4) koordinasi upaya memperoleh personil, (5) kontrol proses rekrutmen”. (Castetter. 1996: 106).

Dalam hubungan dengan rekrutmen tenaga kependidikan di dinas pendidikan. Langkah-langkah tersebut di atas selalu memperhitungkan kondisi ketenagaan pendidikan yang ada. Kebijaksanaan rekrutmen akan selalu berpijak pada kebutuhan aktual dalam jumlah, jenis dan mutu tenaga kependidikan. Dengan kata lain kebutuhan memberi arah rekrutmen untuk setiap langkahnya. Maka langkah awal yang perlu dilakukan dalam rangka rekrutmen adalah mendefinisikan/menguraikan

secara cermat posisi yang akan diisi oleh calon. Definisi posisi dengan demikian hendaknya secara akurat merefleksikan “kebutuhan yang nyata untuk posisi tertentu”. (Fortunato, 1981:108). Pertimbangan yang paling penting tentu saja adalah kualifikasi akademik di samping pertimbangan-pertimbangan lain.

2). Seleksi.

Dengan rekrutmen sesungguhnya sudah terjadi seleksi tahap awal. Hal ini terjadi oleh karena dengan kebijaksanaan rekrutmen ditentukan kualifikasi calon yang akan masuk ke sistem. Kualifikasi atau kriteria ini sesungguhnya merupakan data seleksi untuk mendapat calon yang sesuai kebutuhan. Namun rekrutmen tidak dapat diandalkan sebagai data seleksi. Hal ini terjadi oleh karena informasi yang dapat dijangkau dalam rekrutmen ini sangat terbatas. Keterbatasan ini perlu diikuti dengan seleksi lebih lanjut sebagai upaya terakhir untuk memperoleh calon yang selesai untuk mengisi posisi-posisi tertentu dalam struktur organisasi dinas pendidikan dalam hal ini tenaga kependidikan yang sebelumnya telah dideskripsikan dengan cermat.

Castetter (1956), mendefinisikan seleksi ketenagaan sebagai “suatu proses pengambilan keputusan dalam mana seseorang dipilih dari antara yang lain untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi atas dasar sejauh mana karakteristik individu tersebut memenuhi kebutuhan yang dipersyaratkan pada posisi tersebut”. (Castetter 1956 : 133). Karakteristik individu yang sesuai dengan kebutuhan posisi tertentu dalam struktur organisasi sebagaimana terungkap dalam kutipan di atas merupakan suatu persoalan yang berat. Hal ini terjadi oleh karena karakteristik individu dengan tuntutan posisi dalam struktur organisasi adalah dua hal yang tidak saja berbeda dalam kondisi aktualnya tetapi juga berbeda dalam konteks dan dinamika masing-

masing. Maka masalah kecocokan dalam seleksi adalah sesuatu yang relatif.

Seleksi tenaga kependidikan mengacu kepada dua hal pokok. ialah kemampuan akademik yang bertumpu pada penampilan intelektual dan penguasaan disiplin akademik, dan kepribadian. Kedua hal ini penting oleh karena dalam kenyataan tenaga kependidikan menjalankan tugas mendidik, melatih dan membimbing, tugas yang menuntut pola tingkah laku tertentu. Seleksi dengan demikian merupakan jaminan keberhasilan fungsi pendidikan dilihat dari performans ketenagaan.

Berbagai teknik dapat dilakukan dalam rangka seleksi ini. Setiap teknik mempunyai sasaran tertentu tetapi semuanya bermuara pada satu tujuan yang lebih umum ialah memperoleh informasi tentang calon yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Teknik dengan informasi yang diperoleh sebagai sasarnya dapat dilihat dalam tabel di halaman berikut ini:

Performance Effectiveness Predictors

Selection Criteria	Application Blank	Preliminary Interview	Diagnostic Interview	Performance References	Medical Examination	Paper-Pencil Tests	Placement Agency	Performance assessment	Biographical Inventory	Transcript
Candidate background information	X	X		X			X		X	X
Personal characteristics :										
Aptitudes			X			X				X
Role Commitment				X				X		
Value System		X	X						X	
Emotional stability		X	X		X			X	X	
Physical stamina					X				X	
Attitudes, interests, and needs	X	X	X				X		X	
Ability to perform key duties				X	X	X		X		X
Position-related preparation and experience	X	X		X			X	X		X

Sumber Castetter. (1996 :. 154.)

c. Orientasi dan Penugasan.

Orientasi dan penugasan adalah dua hal yang dapat berjalan sekaligus. Keduanya sesungguhnya adalah suatu proses. Orientasi adalah awal penugasan seseorang dalam struktur organisasi, dan penugasan dalam arti penempatan seseorang dalam struktur organisasi adalah kelanjutan dari orientasi. Maka adalah lebih efektif apabila antara orientasi dan penugasan ketenagaan tetap berada dalam suatu lingkungan tugas yang sama. walaupun tidak untuk seterusnya karena dinamika organisasi.

Untuk jelasnya kedua fungsi ini dibahas masing-masingnya sebagai berikut :

1) Orientasi.

Orientasi atau oleh Castetter (1996) dikemukakan sebagai bagian dari induksi diartikan sebagai “... suatu upaya sistematis organisasi membantu individu untuk menyesuaikan diri secara mudah dan efektif terhadap tugas-tugas baru agar dengan demikian mereka dapat memberikan kontribusi secara maksimal untuk pekerjaan dan sistem secara keseluruhan”. (Castetter,1996: 182).

Kutipan di atas secara implisit menyatakan bahwa setiap tenaga baru untuk suatu tugas tidak dengan sendirinya bekerja secara efektif. Tiap tugas mempunyai tuntutan dan konteks yang perlu dikenali sebagai pra-syarat pelaksanaan tugas yang efektif. Dengan jalan pikiran ini maka mereka yang menjalani orientasi. sesungguhnya tidak terbatas pada tenaga baru yang masuk dalam sistem, tetapi juga

meliputi pegawai lama, bila terjadi mutasi atau penugasan baru.

Ada lima langkah yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan orientasi.

Kelima langkah tersebut adalah :

- 1) Menentukan tujuan induksi.
- 2) Pengorganisasian proses induksi.
- 3) Koordinasi kegiatan induksi.
- 4) Tindak lanjut.
- 5) Kontrol proses induksi. (Castetter 1996:186).

Ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan langkah-langkah tersebut di atas adalah apa dan berapa banyak materi yang perlu diberikan dalam masa orientasi dan bagaimana mengevaluasi pencapaian tujuan program orientasi (Bittel. 1978 : 286).

Dalam hubungan dengan orientasi tenaga kependidikan materi orientasi diorganisir sesuai dengan hakekat tugas, ialah tugas operasional akademik dan tugas administratif yang berhubungan dengan posisinya sebagai tenaga kependidikan.

2). Penugasan

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, orientasi dan penugasan terjadi dalam satu rangkaian kegiatan. Jika pada orientasi fokusnya adalah pada pengenalan hakekat dan lingkungan tugas, maka pada penugasan fokusnya bergeser pada pelaksanaan tugas-tugas operasional jabatan. Dalam hubungan ini tenaga kependidikan telah mengetahui secara jelas dan formal tugas-tugasnya hubungan kerja sama dengan ketenagaan lain, wewenang dan kepada siapa ia harus

bertanggungjawab. Yang penting diperhatikan dalam tahap ini adalah

- a. Informasi yang jelas tentang tujuan setiap tugas dan berbagai kelengkapannya.
- b. Tata hubungan tugas tersebut dengan tugas-tugas lain dalam kesatuan sistem.
- c. Kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar penilaian performans.

Dengan rambu-rambu di atas dalam menjalankan tugas jabatannya, tenaga kependidikan dapat melakukan penilaian diri (Castetter, 1996) dalam upaya untuk semakin maju dalam jabatannya. Kondisi semacam ini perlu ditumbuhkan dalam lingkungan tugas, dan tenaga kependidikan perlu memiliki kemampuan untuk bertumbuh dalam jabatan. Ia perlu mendefinisikan tugasnya dari waktu ke waktu, mengkonfrontirnya dengan kriteria yang ideal, dan berupaya sedapat mungkin untuk sampai ke kriteria tersebut, atau paling kurang mendekatinya.

d. Penilaian dan Pembinaan.

Seperti orientasi dan penugasan, penilaian dan pembinaan pun merupakan suatu rangkaian kegiatan. Dengan penilaian diketahui tidak saja kemampuan yang telah ditunjukkan sebelumnya dan kemampuan yang aktual tetapi juga potensi-potensi yang dimiliki. Informasi ini menjadi masukan untuk program pembinaan ketenagaan. Dengan kata lain "... penilaian kemampuan dipertimbangkan sebagai alat pembinaan ketenagaan". (Castetter, 1996: 256).

Berikut dikemukakan masing-masing konsep lebih memperjelas keterkaitan antara keduanya.

1). Penilaian.

Penilaian dilakukan sebagai tindak lanjut penugasan personil pada jabatan

tertentu dalam organisasi. Tugas jabatan yang dipegang personil ini sesungguhnya merupakan unsur kecil hasil penjabaran dan fungsi organisasi yang beserta, dan personil pemegang jabatan itu adalah salah seorang dari keseluruhan anggota organisasi yang bekerja sama memperjuangkan misi yang diemban organisasi. Setiap ketenagaan pada posisi atau jabatannya dituntut untuk bekerja secara tertentu dengan hakekat tugasnya. dan dalam berperan secara tertentu itulah ia dinilai, dimana ia mempunyai kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan potensi-potensi apa yang kiranya masih dapat aktual untuk kepentingan organisasi.

Penilaian dalam hubungan dengan tugas jabatan dapat diartikan sebagai “... proses untuk menetapkan prestasi yang ditunjukkan oleh individu sebelumnya atau prestasi yang aktual dalam skala tertentu, berikut latar belakang lingkungan kerja, serta kemampuan-kemampuan potensial untuk organisasi.” (Castetter : 1996: 255).

Kutipan ini memperlihatkan bahwa penilaian mencakup tiga dimensi waktu. Ia harus dapat mengidentifikasi secara jelas prestasi individu yang dicapai waktu-waktu sebelumnya, saat sekarang, dan atas dasar itu memproyeksikan prestasi yang akan datang. Maka adalah suatu keharusan bahwa penilaian dilakukan secara kontinuitas dengan penataan pengelolaan yang cermat sehingga informasi hasil penilaian dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan ketenagaan.

Ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam penilaian performans, ialah “pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan, dan pendekatan yang berorientasi pada orang”. (Bittel, 1978 : 49). Acuan penilaian pendekatan yang pertama adalah Unsur-unsur pekerjaan yang merupakan hasil dari uraian jabatan. Idealnya menurut

pendekatan ini adalah bahwa pekerjaan dapat menampilkan perilaku konkret sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Acuan pendekatan kedua adalah pada karakteristik pribadi personil, antara lain, sikap, semangat kerja, dan disiplin.

Dalam pelaksanaan penilaian perlu diidentifikasi secara jelas acuan sebagai norma dalam penilaian tingkat kemampuan untuk dibandingkan dengan tingkat kemampuan yang nyata. (Dikson, 1966:166). Dengan kata lain program penilaian perlu dibuat jelas mulai dari asumsi yang digunakan, tujuan, materi atau aspek penilaian, metode yang digunakan penilai dan yang dinilai. (Castetter, 1996: 256), sehingga penilaian tidak terjebak dalam perbuatan insidental tanpa tujuan yang jelas.

2). Pembinaan.

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa penilaian adalah alat pembinaan. Sebagai alat pembinaan, penilaian merupakan salah satu faktor penentu efektivitas pembinaan. Seberapa besar kontribusi penilaian terhadap efektivitas pembinaan terletak pada kejelasan dan keakuratan informasi yang diungkap lewat penilaian. Informasi hasil penilaian ini akan merupakan titik puncak yang jelas dalam menentukan tujuan, materi dan strategi pembinaan. Dengan demikian penilaian adalah jembatan atau alat penghubung kesenjangan antara kemampuan yang diharapkan dengan kemampuan yang aktual.

Pembinaan ketenagaan atau pengembangan sumber daya manusia mengacu kepada proses pengembangan staf melalui pendekatan yang menekankan realisasi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri sendiri. Pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan-kegiatan yang bertujuan memperbaiki, menumbuhkan kemampuan, sikap, keterampilan, dan pengetahuan anggota organisasi". (Castetter,

1996 : 313).

Dari konsep dan tujuan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa esensi pembinaan terletak pada pembinaan diri sendiri. Hal ini terjadi oleh karena walaupun program pembinaan itu diorganisir secara formal organisatoris, tetapi efektivitasnya terletak pada sambutan ketenagaan terhadap upaya pembinaan. Proses itu adalah individual. Maka kondisi dimana ketenagaan pendidikan melihat pengembangan diri sebagai Suatu kebutuhan perlu ditumbuhkan. Hal ini akan menjadi prasyarat efektivitas pembinaan. Bila prasyarat ini dipenuhi maka pembinaan dapat bergeser dari upaya formal organisatoris ke upaya pribadi atas dasar pendefinisian diri terus menerus. Tenaga kependidikan diharapkan akan selalu mengkonfrontir dirinya dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam bidang tugasnya, menemukan kesenjangan, dan berupaya mengatasi kesenjangan tersebut. Maka kemampuan mengikuti perkembangan yang terjadi dalam bidang tugas adalah syarat mutlak dalam rangka pembinaan diri. Bila hal ini terjadi maka upaya pembinaan ketenagaan dan institusi menjadi lebih mudah.

Uraian di atas implisit memperlihatkan bahwa identifikasi kebutuhan adalah langkah awal yang menentukan efektivitas pembinaan. Penilaian performance seperti telah dikemukakan sebelumnya, adalah salah satu sumber-informasi kebutuhan pembinaan di samping sumber-sumber lain seperti "pengamatan terhadap personil, rapat-rapat, deskripsi dan analisis posisi. Laporan-laporan insidental, studi terhadap keluhan-keluhan, dan survei sikap staf. (Fortunato,1991: 188-189). Hal ini tentu saja membutuhkan perhatian dari pimpinan. Untuk selanjutnya mendorong upaya pengembangan diri baik di dalam lingkungan pendidikan maupun di masyarakat.

Peningkatan kualitas tenaga kependidikan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, mengarah kepada semakin profesionalnya tenaga kependidikan atau semakin mampu menampilkan perilaku yang merefleksikan tuntutan tugas pokok dan fungsinya dan semakin mengalami keutuhan dalam pribadi. Mutasi dalam hubungan dengan tenaga kependidikan lebih mengacu kepada promosi dari satu jabatan akademik ke jabatan akademik yang lain. Hal ini mempunyai hubungan yang erat dengan kemampuan profesional. Dengan kata lain kemajuan atau penumbuhan dalam jabatan merupakan jalan ke promosi.

e. Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu unsur vital dalam keseluruhan pengelolaan ketenagaan. Jika diingat bahwa kebutuhan individu baik fisik maupun nonfisik menjadi referensi keputusannya untuk bergabung dalam suatu organisasi, maka kompensasi adalah faktor yang sangat menentukan. Kompensasi dalam hal ini menjadi kekuatan penarik kalau ia dalam dirinya memiliki hal-hal yang sesuai dengan kebutuhan manusia, yang dalam kenyataan tidak saja berjenis-jenis tetapi juga bertingkat-tingkat. Maka kompensasi sebagai upaya manajemen menjawab kebutuhan manusia perlu ditata dalam struktur yang fleksibel dan adaptif. Ia perlu memperhitungkan faktor-faktor intern maupun ekstern organisasi. (Casterter,1996). Kompensasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Casterter (1996 : 467), tidak saja terbatas pada upah atau gaji. tetapi adalah suatu konsep yang lebih luas meliputi berbagai imbalan baik yang bersifat moneter maupun non-moneter.

Dalam organisasi yang kompleks, struktur kompensasi berbeda-beda pada

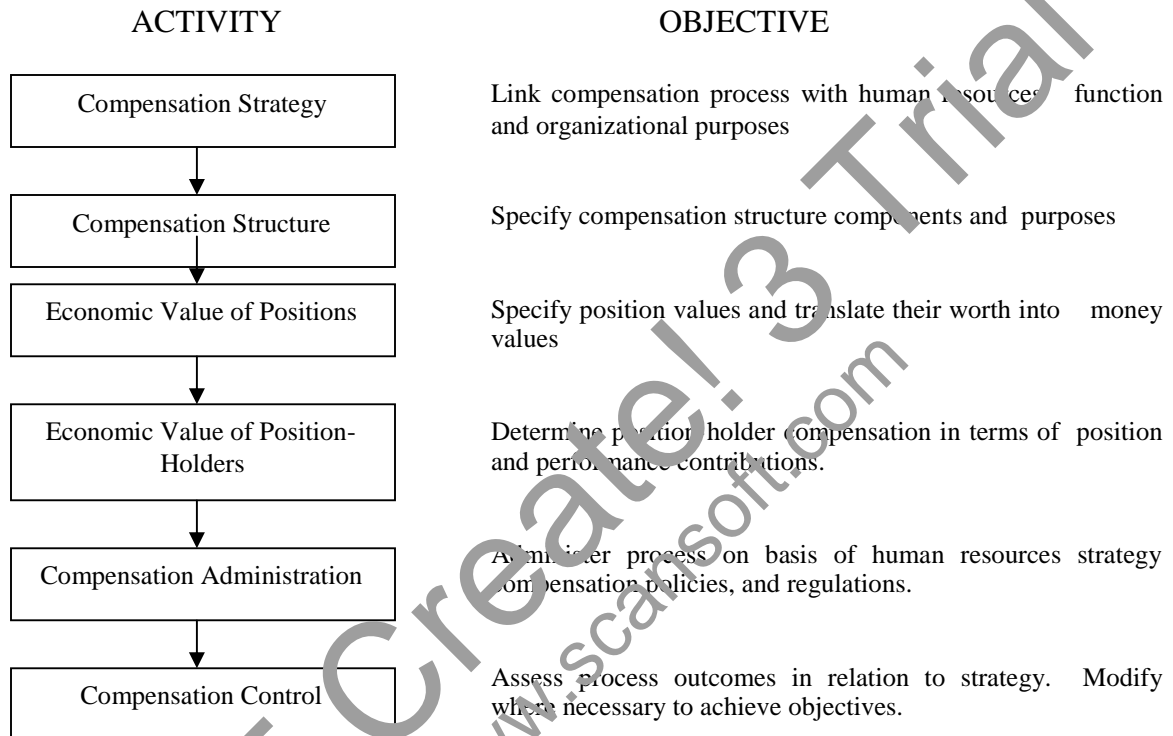
setiap tingkat organisasi dan setiap jenis prestasi. Kompensasi untuk para eksekutif misalnya akan berbeda dengan kompensasi untuk para karyawan di bawahnya. sebagai akibat dari pendidikan dan pengalaman serta prestasi atau kontribusi yang diberikan kepada pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain struktur kompensasi perlu mempunyai konsistensi internal di samping konsistensi eksternal. Konsistensi eksternal mengacu kepada perbandingan antara struktur kompensasi organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Untuk menjaga konsistensi eksternal ini penelitian terhadap struktur Kompensasi organisasi yang lain adalah suatu kebutuhan. (Handoko, 1989: 164-165).

Variabilitas Kompensasi ini menghendaki suatu perencanaan yang cermat dan konsepsional. "Maka perencanaan Kompensasi secara keseluruhan mengacu kepada kebijakan, struktur, tingkat, metode pembayaran, analisis perbandingan posisi dan penilaian performans. (Casterter, 1996: 467). Hal ini merupakan salah satu upaya mencegah larinya personil sistem. Obyektivitas dan keterbukaan perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Kecerobohan dalam hal ini akan merupakan suatu kekuatan potensial yang sesewaktu dapat aktual menjadi kekuatan perusak tatanan sistem. Hal ini tentu saja akan menimbulkan citra yang kurang baik tidak saja pada para administrator, tetapi juga untuk organisasi secara keseluruhan.

Uraian dan kutipan di atas menunjukkan bahwa kompensasi mengandung dua hal yang saling melengkapi satu sama lain. Keduanya hendaknya terjadi dalam suatu kesepadanan, dalam arti nilai yang satu sepadan dengan nilai yang lain. Kedua hal itu adalah prestasi dalam posisi tertentu dengan imbalan terhadap prestasi itu. Imbalan sesungguhnya merupakan harga dari suatu prestasi. Maka persoalan yang kritis di sini

adalah sepadan tidaknya harga suatu prestasi itu, baik kesepadanan dalam arti moneter maupun dalam nonmoneter.

Dalam rangka menjamin ekivalensi suatu prestasi tertentu dengan imbalan. Castetter. (1996: 473), mengemukakan model proses kompensasi seperti pada halaman berikut :



Sumber Castetter, (1996 : 473)

Dalam hubungan dengan kompensasi tenaga kependidikan di dinas pendidikan model yang dikembangkan Castetter dapat digunakan dengan penyesuaian-penyesuaian tertentu sesuai dengan hakekat posisi dan tugas tenaga kependidikan dalam organisasi dinas pendidikan. Penyusunan itu mengacu kepada materi model. Artinya hal-hal yang menjadi bahan pertimbangan atau bahan rujukan dalam setiap langkah dalam model itu adalah hal-hal yang berhubungan dengan fungsi pendidikan. Kebijakan tentang kompensasi misalnya akan menjadikan misi

yang diemban oleh pendidikan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai dasar pijakan.

Kriteria yang dijadikan sebagai dasar penentuan kompensasi tenaga kependidikan adalah :

- 1) Latar belakang pendidikan termasuk ijazah peroleh.
- 2) Pengalaman mengajar, publikasi jumlah dan mutu.
- 3) Partisipasi dalam kegiatan ilmiah seperti penataran dan seminar.
- 4) pengabdian masyarakat.
- 5) Efektivitas mengajar.
- 6) Keahlian dalam penyuluhan dan bimbingan.
- 7) Ranking akademik yang dicapai.
- 8) Kesulitan penempatan/Permintaan.
- 9) Evaluasi. (Fortunato, 1991:70).

Persoalan yang secara potensial melekat pada kriteria tersebut di atas, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya adalah terletak pada kecermatan dan obyektivitas penilaian. Kriteria-kriteria yang pasti tanpa didukung oleh penilai dan mekanisme yang baik dapat membuahkan hasil penilaian yang kurang memuaskan. Sistem informasi yang cermat perlu dibangun untuk mendukung kecermatan dan obyektivitas penilaian. Semakin banyak kriteria yang diintrodusir sebagai dasar penilaian, semakin dibutuhkan sistem informasi yang akurat.

Dalam organisasi yang sistem pengelolaannya tidak terkelola secara terpusat. sekolah swasta misalnya kebijaksanaan dan pola kompensasi sangat mempengaruhi citra organisasi tersebut di masyarakat. Ia menjadi faktor yang sangat kuat menarik

dan mempertahankan ketenagaan. Maka adalah sangat penting pola kompensasi memiliki karakteristik seperti “mencerminkan keadilan, dapat bersaing fleksibel, rasional, dan responsif”. (Rebore,1985: 45).

PDF Create! 3 Trial
www.scansoft.com