

Manajemen Standar Nasional Pendidikan Tenaga Pendidik dan Kependidikan Di SMK Sanjaya Pakem Sleman Yogyakarta

Berlinda Setyo Yunarti¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan manajemen standar nasional pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Sanjaya Pakem Sleman Yogyakarta, sesuai dengan perangkat akreditasi nasional yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah tahun 2017. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa masih terjadi penyimpangan pada standar tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Sanjaya Pakem Sleman Yogyakarta karena hasil yang diperoleh belum sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Dari 22 instrumen pertanyaan yang diajukan terdapat 9 item atau 40 % pertanyaan yang dijawab tidak sesuai dengan bobot standar nasional pendidikan. Selain itu ada 6 item pertanyaan atau 27 % yang hasilnya melampaui bobot standar nasional pendidikan. Oleh karena itu diharapkan kerjasama yang baik antara sekolah dan yayasan yang menaungi SMK Sanjaya Pakem Sleman Yogyakarta untuk selalu memperhatikan kualitas dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kata Kunci : Manajemen, Standar Nasional Pendidikan, Tenaga Pendidik dan Kependidikan

A. Pendahuluan

Pelaksanaan proses pembelajaran yang baik merupakan kunci keberhasilan suatu sekolah dalam membentuk karakter peserta didik melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Oleh karena itu peran tenaga pendidik dan kependidikan sangat diperlukan dalam proses tersebut. Walaupun saat ini perkembangan teknologi sangat pesat, namun peran tenaga pendidik dan kependidikan tidak dapat digantikan oleh teknologi tersebut, karena ada hal-hal tertentu yang tidak bisa dilakukan oleh teknologi seperti pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis.

Profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan penting untuk tercapainya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan. Guru sebagai pendidik merupakan pekerjaan

¹ Dosen Sekolah Tinggi Katolik (STK) St. Yakobus Merauke. Pada saat ini sedang menyelesaikan Program Pascasarjana (doctor) di Universitas Negeri Yogyakarta.

profesional. Dalam undang-undang No. 14 tahun 2005 menjelaskan bahwa pekerjaan profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, dan kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Sementara itu, Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional membedakan pengertian tenaga pendidik dengan tenaga kependidikan. 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. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, sehingga perlu dipahami cara mengelola tenaga pendidik dan kependidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Sanjaya Pakem apakah sesuai dengan standar nasional pendidikan.

B. Defenisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Memahami defenisi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan tugas awal sebelum mengelola tenaga pendidik dan kependidikan di suatu lembaga pendidikan, sehingga pemahaman diawali dengan defenisi manajemen.

a. Defenisi Manajemen

Menurut Bush (2008) menyatakan, *“Management is a set of activities directed towards effisien and effective utilization of organizational resources in order to achieve organizational goals.”* Artinya, manajemen adalah sejumlah kegiatan yang diarahkan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya organisasi yang dikelola meliputi 7M yaitu: *man, money, material, machines, methods, marketing, and minutes*. Dengan demikian manajemen berarti kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam mengelola sumberdaya *man, money, material, machines, methods, marketing, and minutes* yang terbatas untuk memperoleh hasil yang optimum, efisien dan efektif.

Wukir (2013): 11-12) merangkum definisi manajemen dari beberapa tokoh yaitu : (1) Kathryn M. Bartol dan David C. Martin menyatakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi yaitu merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan, (2) Stoner memberi definisi manajemen adalah proses perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, (3) Henry Fayol, manajemen atau pengelolaan adalah untuk merencanakan dan memprediksi, untuk mengkoordinasikan dan untuk mengontrol, (4) Van Fleet dan Peterson mendefinisikan manajemen sebagai seperangkat kegiatan yang diarahkan untuk menggunakan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai satu atau beberapa tujuan, (5) Keitner menyatakan bahwa manajemen merupakan proses pemecahan masalah dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui penggunaan sumber daya yang semakin langka secara efisien dalam lingkungan yang berubah, (6) Brech mendefinisikan manajemen sebagai proses sosial yang terdiri dari perencanaan, pengendalian pengkoordinasian dan motivasi. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses atau kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinasikan dan mengontrol.

b. Definisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Sebagaimana yang tertulis dalam Undang Undang no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6, yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lainnya yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

c. Definisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tujuan pendidikan Nasional dapat diwujudkan jika sumber daya manusia yang memiliki kompetensi terpenuhi dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah tenaga pendidik dan kependidikan.

Menurut Mahapatro (2010: 3) memberikan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

“Human Resource Management (HRM) is a process of bringing people and organizations together so that the goals of each are met. It is part of the management process which is concerned with the management of human resources in an organization. It tries to secure the best from people by winning their wholehearted cooperation. In short, it may be

defined as the art of procuring, developing and maintaining competent workforce to achieve the goals of an organization in an effective and efficient manner.” (Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mengelola orang dan organisasi bersama sehingga tujuan dari masing-masing terpenuhi. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Ia mencoba untuk mendapatkan yang terbaik dari orang-orang dengan memenangkan kerja sama sepenuh hati mereka. Singkatnya, ini dapat didefinisikan sebagai seni pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien).

Menurut DeCenzo David A., et.al, (2013: 4) memberikan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

“Human Resources Management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees. Strong employees become a source of competitive advantage in a global environment facing complex and rapid changes.” (Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang berfokus pada bagaimana menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Karyawan yang kuat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan global yang menghadapi perubahan yang kompleks dan cepat).

Agar keberhasilan organisasi dapat tercapai maka bagian sumber daya manusia harus dapat mempekerjakan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan dapat beradaptasi dengan budaya setempat serta siap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Sedarmayanti (2009: 6) Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum. Karena yang dikelola manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah proses mengelola orang-orang dalam organisasi

mulai dari merekrut, menempatkan, melatih, memotivasi, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang pilihan dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

C. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Indonesia memiliki satu lembaga yang memiliki wewenang mengatur, mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yaitu Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK)

a. Tugas Ditjen GTK

Berdasarkan Perpres 14 tahun 2015 Tugas Ditjen GTK adalah Menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan guru, pendidik lainnya, dan tenaga kependidikan.

b. Fungsi Ditjen GTK

1. Perumusan kebijakan di bidang pembinaan guru, pendidik lainnya, dan tenaga kependidikan;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang penyusunan rencana kebutuhan dan pengendalian formasi, pengembangan karir, peningkatan kualifikasi dan kompetensi, pemindahan, dan peningkatan kesejahteraan guru dan pendidik lainnya;
3. Pelaksanaan kebijakan di bidang penyusunan rencana kebutuhan, peningkatan kualifikasi dan kompetensi, pemindahan lintas daerah provinsi, dan peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan;
4. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pembinaan guru, pendidik lainnya, dan tenaga kependidikan;
5. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pembinaan guru, pendidik lainnya, dan tenaga kependidikan;
6. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pembinaan guru, pendidik lainnya, dan tenaga kependidikan;
7. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan;
8. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Menurut Aas Syaefudin, sebagaimana yang dirangkum oleh Tim Dosen UPI menyebutkan bahwa tujuan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan agar mereka memiliki kemampuan, motivasi dan kreativitas untuk :

- a) Mewujudkan sistem sekolah yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahannya sendiri
- b) Secara berkesinambungan menyesuaikan program pendidikan sekolah terhadap kebutuhan kehidupan (belajar) peserta didik dan persaingan terhadap kehidupan masyarakat secara sehat dan dinamis.
- c) Menyediakan bentuk kepemimpinan (khususnya menyiapkan kader pemimpin pendidikan yang handal dan dapat menjadi teladan) yang mampu mewujudkan *human organization* yang pemahamannya lebih dari *human relation* pada setiap jenjang manajemen organisasi pendidikan nasional.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah :

- a) Memungkinkan suatu lembaga pendidikan 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 terakit dengan kebutuhan organisasi dan individu.
- d) Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama
- e) Menciptakan iklim kerja yang harmonis

D. Standar Nasional Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan (SNP) merupakan kriteria minimal tentang berbagai aspek yang relevan dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional dan harus dipenuhi oleh penyelenggara dan/atau satuan pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan

bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Standar Nasional Pendidikan disempurnakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 dinyatakan lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi : a) standar isi, b) standar proses, c) standar kompetensi lulusan, d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, e) standar sarana dan prasarana, f) standar pengelolaan, g) standar pembiayaan dan h) standar penilaian pendidikan.

Penelitian ini lebih difokuskan pada standar tenaga pendidik dan kependidikan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang dimaksudkan di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi seorang pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah : a) Kompetensi pedagogik, yang merupakan kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; b) Kompetensi kepribadian, yang merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia; c) Kompetensi profesional, yang merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya; d) Kompetensi sosial, yang merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Selain guru, kepala sekolah juga memiliki standar kompetensi yang harus dimiliki. Standar kompetensi kepala sekolah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 adalah : a) Kompetensi manajerial, yang merupakan kemampuan kepala sekolah untuk,

merencanakan, mengorganisasikan, mengelola dan mengontrol sumber daya yang ada di sekolah; b) Kompetensi kewirausahaan, yang merupakan kemampuan kepala sekolah untuk berinovasi, bekerja keras, memotivasi dan pantang menyerah demi kemajuan sekolahnya; c) Kompetensi supervisi, yang merupakan kemampuan kepala sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru; d) Kompetensi kepribadian, yang merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia; e) Kompetensi sosial, yang merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Tenaga pendidik dan kependidikan yang dimaksudkan meliputi : a) Kepala Sekolah; b) Guru; c) Tenaga Administrasi; d) Tenaga Perpustakaan; e) Konselor; f) penguji, pembimbing dan pengelola pelatihan; g) Tenaga Administrasi dan Pengelola pendidikan paket A, paket B dan paket C.

E. Metodologi

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik analisis data statistik deskriptif. Teknik analisis ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan data yang telah terkumpul tanpa melakukan generalisasi.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berpedoman pada instrumen Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah tahun 2017 dalam perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

F. Hasil dan pembahasan

Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan Sanjaya Pakem yang beralamat di Jalan Kaliurang Km. 17 Pakem, merupakan salah satu sekolah kejuruan yang berada di Kabupaten Sleman dikelola oleh Yayasan Bernardus. SMK ini memiliki 3 Program Studi yaitu Akuntansi, Administrasi Perkantoran dan Pemasaran. Memiliki 17 orang guru tetap dan 5 orang guru tidak tetap dan 2 orang tenaga administrasi.

Berdasarkan Lampiran IV Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 005/H/AK/2017 tanggal 10 Maret 2017 tentang teknik penskoran dan pemeringkatan hasil akreditasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), terdapat jumlah

butir standar tenaga pendidik dan kependidikan sebanyak 22 butir pertanyaan. Bobot butir pertanyaan terendah adalah 1 dan tertinggi adalah 4. Ketercapaian hasil standar tenaga pendidik dan kependidikan adalah sebagai berikut :

No. Item	Skor pencapaian		Bobot per butir sesuai SNP	Skor Total
	Huruf	Angka		
38	C	2	4	8
39	B	3	3	9
40	D	1	4	4
41	A	4	4	16
42	B	3	4	12
43	A	4	4	16
44	A	4	4	16
45	A	4	3	12
46	A	4	3	12
47	C	2	4	8
48	C	2	4	8
49	B	3	3	9
50	B	3	4	12
51	A	4	3	12
52	D	1	2	2
53	A	4	3	12
54	C	2	2	4
55	C	2	2	4
56	E	0	2	0
57	E	0	3	0
58	A	4	3	12
59	A	4	2	8
			70	196

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa penyimpangan yang terjadi pada item standar tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Sanjaya Pakem adalah pada standar 38, 40, 42, 47, 48, 50, 52, 56 dan 57 karena hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah.

Penyimpangan tersebut terjadi karena kurangnya perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan, baik yang dilaksanakan oleh yayasan maupun kepala sekolah. Hal ini mengakibatkan beberapa guru tidak dapat meningkatkan kualifikasi akademiknya karena telah memasuki masa pensiun. Selain itu kurangnya kesempatan bagi guru untuk mengikuti diklat yang bermanfaat untuk meningkatkan profesionalisme guru, karena kurangnya tenaga pendidik sehingga dikhawatirkan akan mengganggu jam efektif dalam proses belajar mengajar, dalam pengangkatan dan penunjukkan kepala sekolah yayasan tidak memberi kesempatan kepada calon kepala sekolah untuk mengikuti diklat sebagaimana yang tercantum dalam Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Penyimpangan lainnya terjadi karena kepala sekolah setelah melakukan supervisi tidak dapat menindaklanjuti hasil supervisi tersebut. Hal ini disebabkan kepala sekolah kurang profesional dalam melaksanakan tugasnya (usia kepala sekolah lebih muda dari sebagian guru yang bertugas di SMK Sanjaya Pakem).

Laboran yang merupakan tenaga teknis juga tidak dimiliki oleh SMK Sanjaya Pakem dan hanya memberdayakan guru-guru yang memiliki kompetensi dibidang tertentu. Penyebab tidak direkrutnya tenaga laboran karena keadaan finansial yang kurang memadai.

Selain penyimpangan, ada sekitar 27 % butir yang melampaui standar nasional pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan. Untuk memperbaiki penyimpangan agar tidak terjadi di masa yang akan datang dibutuhkan penerapan manajemen yang baik, sehingga dapat meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan maupun kualitas dari sekolah tersebut.

G. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

- a. Dari 22 butir instrumen yang digunakan dan berpedoman pada instrumen Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah tahun 2017 terdapat 9 item atau 40 % butir yang terjadi penyimpangan dan 6 item atau 27 % yang melampaui standar nasional pendidikan.

- b. Ada sebagian guru tidak diberi kesempatan untuk melanjutkan studi karena sudah memasuki masa pensiun, hal ini disebabkan kurangnya perencanaan.
- c. Guru-guru kurang diberi kesempatan untuk mengikuti diklat, karena akan mengganggu jam efektif pembelajaran.
- d. Yayasan kurang memperhatikan aturan saat penunjukkan kepala sekolah, karena saat ini kepala sekolah belum memiliki sertifikat kepala sekolah sebagaimana yang diharapkan dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007.
- e. Tidak ada tenaga laboratorium karena dirasa cukup dengan memberdayakan para guru. Hal ini disebabkan karena kurangnya finansial untuk operasional sekolah.

2. Saran

- a. Dengan hasil yang diperoleh diharapkan yayasan bersama-sama dengan kepala sekolah dan guru selalu mengadakan pertemuan rutin untuk peningkatan mutu pendidikan di SMK Sanjaya Pakem.
- b. Guru-guru hendaknya lebih sering diikutsertakan dalam pelatihan
- c. Yayasan harus merekrut guru dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan.
- d. Sebelum mengangkat kepala sekolah, yayasan memberi kesempatan kepada calon kepala sekolah untuk mengikuti diklat terlebih dahulu, sehingga kepala sekolah dapat memenuhi kompetensinya.

Referensi

- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage Publication.
- Decenzo A. David, Robbins P. Stephen Verhulst L. Susan, 2013, *Fundamentals of Human Resources Management*, United States of America
- Hoyle David, 2007, *Quality Management Essentials*, Burlington, Elsevier
- Kumar R, 2011, *Research Methodology : a step-by-step guide for beginners*, SAGE Publications, London
- Mahapatro. B, 2010, *Human Resources Management*, New Age International, New Delhi
- Sallis Edward, 2011, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi) Jogjakarta:IRCiSoD. (Edisi asli diterbitkan tahun 1993 oleh Stylus Publishing Inc. Quicksilver Drive Sterling USA).

- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung
- Somantri Ating dan Muhidin Ali Sambas, (2006), *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*, CV. Pustaka Setia, Bandung
- Tim Dosen UPI, 2013, *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfa Beta
- Wukir. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta : Multi Presindo
- Usman H, 2006, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Suderadjat H, 2006, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Cipta Lekas Garafika, Bandung