

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIS KETENAGAAN DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK USTAZAH DI PONDOK PESANTREN PUTRI ARIS KENDAL

A. Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *menus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata *manager* yang artinya menangani. *Manager* diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage* dan kata benda *management* dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, manajemen diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹

Menurut Fiedler Taylor sebagai bapak manajemen memberikan rumusan tentang pengertian manajemen, yaitu

“management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way,. That they do it in the best and cheapest way”.

Artinya manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang dikehendaki menyuruh orang mengerjakan sesuatu, dan mengawasi bahwa

¹ Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, (Bandung : PT Sinar Baru, 1990), hlm. 3

mereka mengerjakan sesuatu dengan yang sebaik-baiknya dan dengan cara semudah-mudahnya.²

Strategi didefinisikan oleh para ahli dengan sudut pandang yang berbeda-beda. Di antara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi adalah:

- a. *Carl Von Clausevita* strategi adalah suatu alat digunakan untuk mencapai tujuan yaitu menenangkan pikiran.³
- b. Griffin mendefinisikan *Strategy is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals* yaitu “strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi”. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjelaskan aktivitasnya.⁴

Jadi dapat disimpulkan bahwa definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah proses dimana untuk mencapai tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai tujuan.

² Joko Widagdho, *Prinsip-prinsip manajemen Dalam Al-Qur'an*, Jurnal Ilmu Pendidikan dan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang Edisi 33 Mei 2000, hal.145

³ Panji anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Bhineka Cipta, 1997), hlm. 339

⁴ Ernie Tisnaati Sule, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: KDT, 2009) hlm. 132

Dari sudut etomologis (asal kata, berarti penggunaan kata strategis dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis. Rancangan yang bersifat sistematis itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategis”.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bashori Muchsin dalam artikelnya:

“Reconstruction or the strive of rebuilding and developing human resources should not only focused on the improvement of physical skill, but also non-physic sectors like values system, religious norms, and moral values. One of the causes of multidimensional crisis faced by Indonesian people is stemming from their own mistakes in which they give more emphasis on physical development than non-physic. It has to be considered a valuable lesson for society, especially for education organizers. Big physical capital does not guarantee that it can prevent, save, or brighten Indonesian people from crisis when non-physic side of human resources does not become the priority”.

Yaitu kebermaknaan hidup seseorang ditentukan oleh kemampuannya dalam menjawab tantangan yang dihadapinya. Ia layak disebut sukses menjalani tugasnya sebagai khalifah di muka bumi, bilamana tantangan yang dihadapinya tidak mengorbankannya menjadi sosok manusia yang menyerah kalah dalam kegagalan.⁵

⁵ Bashori Muchsin, *Rekonstruksi Sumber Daya Manusia Menghadapi Revolusi Kultural: Prespektif Pendidikan Islam*, Jurnal Pendidikan Islam

Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting antara lain:⁶

- a. Manajemen strategis merupakan proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan dapat dilakukan dengan mengimplementasikan teori spektrum pengambilan keputusan.
- b. Keputusan yang ditetapkan yang bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi. Terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.
- c. Pembuatan keputusan harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasi.
- d. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak yang harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan atau pelaksanaan pekerjaannya yang terarah pada tujuan strategis organisasi.

Sedangkan Manajemen Strategis (*Strategic Management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen dan Hunger, 2004:2) yang dihasilkan

Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Volume xiii no.02 Nopember 2008, hal.301

⁶ H. Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 147-148

dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi “Manajemen”, maka manajemen strategis dapat pula didefinisikan sebagai: proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁷

Murniati (2008:74) mengatakan bahwa manajemen strategis merupakan kegiatan yang harus diselesaikan oleh manajemen puncak bersama personil secara terus menerus, dan merupakan siklus yang mampu melahirkan keputusan untuk memenuhi relevansi kebutuhan organisasi dengan kebutuhan lingkungan. Deskripsi tersebut menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan manajemen yang berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi, perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam wujud implementatif.⁸

Cara mencapai tujuan dan sasaran merupakan strategi dalam merealisasikan tujuan dan sasaran yang telah

⁷ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012) hlm. 4

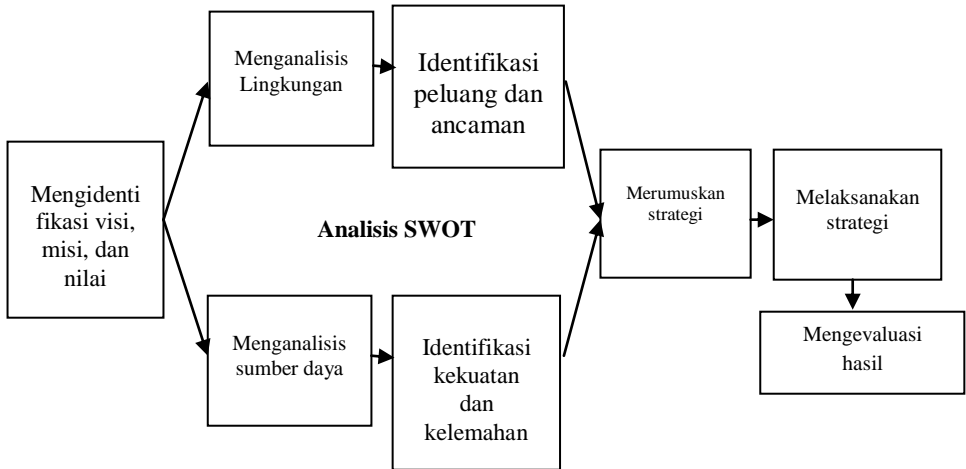
⁸ Nurmasyitah, Murniati AR, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 3 Nomor 2 Mei 2015

ditetapkan, dalam bentuk suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu. Rencana strategi merupakan suatu proses membantu organisasi menjadi lebih produktif dan mempunyai arah yang jelas bagi perjalanan sebuah organisasi pada masa depan dengan menggunakan berbagai macam alat perencanaan seperti konstituen atau perusahaan, dokumen dan program internal organisasi, dan alat bantu atau perangkat keras.

Rencana strategi suatu lembaga pendidikan menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut: memperbaiki hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik (meningkatkan/mengembangkan), demand driven (prioritas kebutuhan), partisipasi, keterwakilan, data driven, realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT, mendasarkan pada hasil review dan evaluasi, keterpaduan holistic/tersistem, transparan, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain.

Berdasarkan sejumlah pengertian diatas, rencana strategi dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Suatu proses rencana manajemen strategi digunakan untuk menganalisis tuntutan perkembangan lingkungan strategis yang langsung atau tidak langsung bersentuhan dengan pelaksanaan tugas pokok yang kemudian dianalisis dengan pendekatan analisis SWOT, yakni analisis terhadap faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, yang didasarkan pada pendekatan analisis strategis,

isu-isu strategis dan sejumlah faktor kunci keberhasilan. Hal ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Proses Manajemen Strategis

Dari gambar ini menunjukkan bahwa madrasah perlu mengidentifikasi misi madrasah sekarang demi mencapai tujuan yang diinginkan dengan menerapkan berbagai strategi. Identifikasi dimulai dari kekuatan dan kelemahan lingkungan internal serta peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Setelah itu dirumuskan strategi, melaksanakan strategi itu hingga akhirnya dievaluasi. Visi, misi:

- a. Mencetak siswa bertafaqquh fiddin dan berakhlakul karimah
- b. Memiliki kemampuan untuk memahami kitab-kitab kuning
- c. Mewarisi tradisi ulama-ulama terdahulu

d. Memiliki kemandirian dalam berpikir dan berkarya

Di lingkungan pondok pesantren aris terdapat banyak ustazah yang mengajar yang tidak sesuai dengan kemampuannya, sehingga mengakibatkan santri-santri yang kurang memahami materi yang disampaikan oleh ustazah Seperti: Ustazah Mutiyah kemampuannya dalam bidang Nahwushorof mengajar fiqih, Ustazah Salamah kemampuannya dalam bidang tajwid mengajar nahwu, Ustazah Nita Nur Baytikemampuannya dalam bidang tauhid mengajar tajwid. Kelemahannya yaitu ustazah ketika ingin mengajar harus mempelajari materi terlebih dahulu. Sehingga strategi yang harus dilakukan adalah menyeleksi ustazah dengan menggunakan soal-soal atau wawancara dengan ustazah yang bersangkutan. Setelah ustazah diseleksi maka akan mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh ustazah sehingga proses pembelajaran akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

B. Ketenagaan

1. Definisi Ketenagaan

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia termasuk kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting karena organisasi yang dapat terus maju tentunya bergantung kepada personil yang

dapat mengelola organisasi tersebut dengan baik dan sebaliknya tidaknya tidak sedikit organisasi yang hancur karena tidak mampu mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menyadari bahwa pegawai dalam organisasi adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.⁹

Berbicara mengenai definisi manajemen sumber daya manusia tidaklah lengkap tanpa menjelaskan terlebih dahulu mengenai manajemen dan sumber daya manusia. Berbagai definisi mengenai manajemen telah dibahas di bagian sebelumnya. Sementara sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi. Orang-orang yang ada dalam organisasi diberkahi dengan beragam kemampuan, bakat, pengaruh, produktivitas, kualitas dan keuntungan lainnya. Orang-orang yang ada dalam organisasi inilah yang berperan dalam menentukan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi, mendesain sistem kerja, memproduksi barang dan jasa, mengawasi dan mengendalikan kualitas, mengalokasi sumber-sumber finansial dan memasarkan barang dan jasa. Individu-individu ini kemudian menjadi

⁹ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah Wawasan dan Kemampuan Pendidik, Kepala Sekolah, dan Seluruh Pemangku Kepentingan Pendidikan dan Para Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan dalam Meujudkan Pendidikan yang Bermutu*, (Yogyakarta: Multi Presindo, 2012), hlm. 49

“sumber daya manusia” berdasarkan peranan yang ditentukan dalam organisasi tersebut.

Secara teori, pengelolaan orang-orang tidak berbeda dari manajemen sumber daya lainnya dalam organisasi. Dalam prakteknya, yang membuatnya berbeda adalah jenis sumber dayanya yaitu manusia. Manusia sebagai pekerja berbeda dengan sumber daya lainnya dikarenakan kemampuan mereka untuk mengevaluasi dan mempertanyakan tindakan manajemendan komitmen mereka. Para pekerja juga mempunyai kapasitas untuk membentuk kelompok-kelompok dan bersatu untuk mempertahankan kepentingan ekonomi mereka. Sumber daya manusia sering kali disebut sebagai personil, staf, karyawan, pegawai atau pekerja.

Istilah manajemen sumber daya manusia banyak mengalami perdebatan dan memiliki beberapa definisi, diantaranya yaitu:

- a. Bratton dan Gold: manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari roses manajemen yang khusus mengelola orang-orang di organisasi. Manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya pegawai dalam mencapai manfaat kompetitif yang berkelanjutan, sehingga praktek sumber daya manusia harus disatukan dengan strategiperubahan, dan spesialis sumber daya

- manusia membantu mengendalikan organisasi agar dapat mencapai efisiensi.¹⁰
- b. Moondy mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
 - c. Werther & Davis mengatakan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategis, etis dan bertanggung jawab sosial.
 - d. Schuler & Jackson: sumber daya manusia adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi.
 - e. Storey: manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel.
 - f. Leon C. Megginson: manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan pengetahuan, kemampuan, kreativitas,

¹⁰ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah Wawasan dan Kemampuan Pendidik, Kepala Sekolah, dan Seluruh Pemangku Kepentingan Pendidikan dan Para Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Dalam Mewujudkan Pendidikan yang Bermutu*, hlm. 50-51

keahlian, bakat tenaga kerja organisasi, dan juga nilai, perilaku dan kepercayaan para individu yang terlibat.

- g. Mary Parker Follet: manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang untuk melakukan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.
- h. Edwin B. Flippo: manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan penguasaan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan mutu sumber daya manusia terdapat pendekatan/strategi, yaitu: a). Pendekatan “*buy*” yaitu pendekatan yang berorientasi pada penarikan (recruitment) sumber daya manusia dan, b) pendekatan “*make*” yakni pendekatan yang berorientasi pada pengembangan SDM yang ada berupa pendidikan, pelatihan, dan bimbingan.

Kata “pengembangan” (*development*) menurut Magginson dan Mathews adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan SDM dalam konteks ini, sebagaimana dijelaskan oleh Handoko, yakni upaya lebih luas

dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Sementara, Riadi mendefinisikan pengembangan SDM adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram, dan terpadu. Hal tersebut bertujuan pula untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia baik secara fisik maupun non-fisik, agar nantinya menjadi manusia-manusia berdaya guna bagi SDM, bangsa, dan negara yang dilandasi dengan nilai-nilai moral dan agama.

Handoko juga memaparkan secara ringkas mengenai langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam membuat rencana strategis, yaitu sebagai berikut:¹¹

- a. Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan umum tentang misi, falsafah dan tujuan. Perumusan misi dan tujuan ini merupakan tanggung jawab utama manajer. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawa oleh manajer, seperti misalnya masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.

¹¹ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah Wawasan dan Kemampuan pendidik, Kepala Sekolah, dan Seluruh Pemangku Kepentingan Pendidikan dan Para Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan dalam Mewujudkan Pendidikan yang Bermutu*, hlm.

- b. Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta merinci kuantitas dan kualitas sumber daya perusahaan yang tersedia.
- c. Analisis lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dan dalam apa perubahan-perubahan lingkungan dapat mempengaruhi organisasi.

Realisasi manajemen SDM dapat memilih dan mengimplementasikan salah satu pendekatan, agar kehadirannya di lingkungan organisasi non profit mampu membantu para spesialis atau tenaga ahli yang berhubungan dengan tugas pokok organisasi melalui pelaksanaan peranan dan fungsinya masing-masing. Pendekatan itu terdiri:

- a. Pendekatan strategis

Manajemen SDM melalui pendekatan ini dilaksanakan dengan fokus mengembangkan kegiatannya dan memberikan kontribusi mewujudkan organisasi non profit yang sukses sesuai strategi organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya memberikan pelayanan umum dan melaksanakan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

- b. Pendekatan manajemen

Manajemen SDM sebagai kegiatan merupakan tanggungjawab setiap dan semua manajer di lingkungan

sebuah organisasi. Hadirnya unit atau satuan kerja manajemen SDM bertugas dan bertanggung jawab membantu dan melayani setiap dan semua manajer lini dalam melaksanakan kegiatan pengelolaan SDM secara profesional yang dilakukan oleh tenaga ahli atau spesialis di bidang SDM

c. Pendekatan SDM

Pendekatan SDM ini menuntut agar SDM, dalam hal ini adalah para pegawai atau karyawan, untuk diperlakukan sesuai harkat dan martabatnya sebagai manusia. Urbanisasi hanya akan sukses dan berkembang jika SDM diperlakukan secara layak manusiawi, yang kebutuhannya mendapat perhatian secara baik.

d. Pendekatan system

Sistem adalah suatu keseluruhan yang memiliki berbagai unsur yang saling berhubungan atau saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya. Manajemen SDM berlangsung di dalam sebuah organisasi sebagai sistem yang besar.

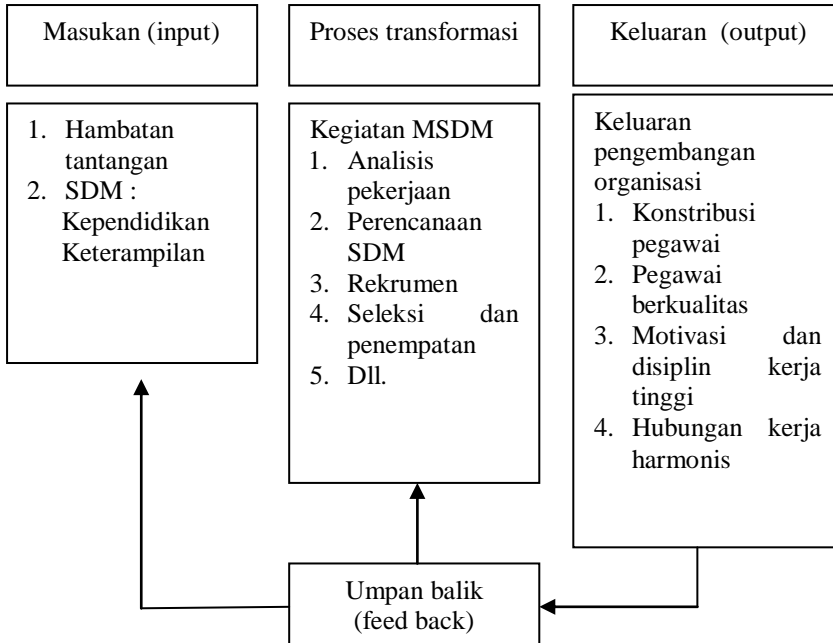
e. Pendekatan proaktif

Pendekatan ini menggunakan prinsip bahwa Manajemen SDM harus memiliki kemampuan mengembangkan pegawai atau karyawan agar memberikan kontribusi dalam mengantisipasi tantangan

dan hambatan sebelum muncul. Beberapa perilaku Manajemen SDM yang proaktif adalah:

- 1) Manajer dan pelaksana kegiatan Manajemen SDM tidak bersifat menunggu umpan balik baru memberikan respon.
- 2) Manajemen SDM yang proaktif selalu melakukan kegiatan mengantisipasi dan mengoreksi sebelum suatu masalah timbul, dengan menggunakan proses berfikir sebagai sistem dan pendekatan progresif terhadap kemungkinan timbulnya masalah SDM yang berpengaruh pada usaha mewujudkan eksistensi organisasi.
- 3) Manajemen SDM yang proaktif memfokuskan kegiatannya pada peningkatan produktivitas dengan usaha meminimumkan penggunaan sumber-sumber, melalui kecermatan dalam merespon perubahan lingkungan, agar tugas pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan tetap berlangsung lancar dan memuaskan.
- 4) Pegawai atau karyawan pelaksanaan kegiatan manajemen SDM selalu melakukan evaluasi diri (self evaluation) mengenai tingkat efektivitas dan efisiensinya dalam bekerja dan memecahkan masalah organisasi. Dengan demikian setiap pegawai dan karyawan akan memperoleh umpan balik (feed back),

baik dari usaha sendiri dengan melakukan evaluasi diri maupun dari hasil penilaian kerja.

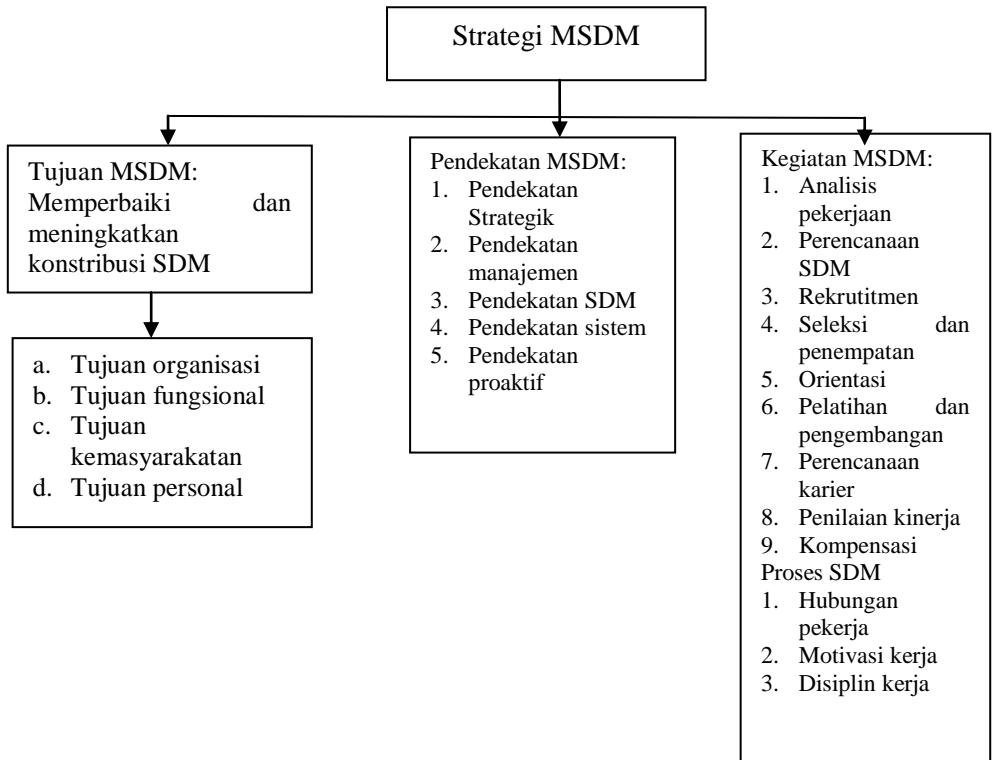


Gambar 2.2
 Proses Transformasi Kegiatan MSDM Dan Kegiatan Pengembangan Organisasi (PO)

Dari diagram diatas, selanjutnya akan ditelusuri hubungan antara kegiatan manajemen SDM dengan kegiatan PO dalam pengimplementasian Manajemen Strategis di lingkungan organisasi non profit dibidang pemerintahan. Kegiatan manajemen SDM tersebut terdiri dari:

- a. Analisis Pekerjaan atau Jabatan (job Analysis)
- b. Perencanaan SDM (HRD Planning)
- c. Rekrutmen (Penerimaan)
- d. Seleksi dan penempatan (Selection and Staffing)

- e. Orientasi dan sosialisasi
- f. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)
- g. Perencanaan Karier (*Career Planning*)
- h. Penilaian Kinerja (*Job Performance Appraisal*)
- i. Kompensasi (Sistem Pengupahan)



Gambar 2.3
Proses Transformasi Kegiatan MSDM Dan Kegiatan Pengembangan Organisasi (PO)

Selanjutnya dengan memperhatikan isi analisis pekerjaan atau jabatan, segera dapat diketahui peranan dan pentingnya bagi implementasi manajemen strategis. Analisis pekerjaan merupakan penjabaran dari tugas-tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang bersumber dari misi organisasi untuk mencapai tujuan Strategis dan mewujudkan visi Organisasi. Dengan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan persyaratan spesifikasi pekerjaannya, berarti telah dilakukan kegiatan mempertahankan eksistensi organisasi. Untuk mewujudkan kegiatan tersebut agar berlangsung efektif dan efisien dalam mencapai Tujuan Strategis organisasi, dalam realisasi manajemen strategic diperlukan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien juga.¹²

Peningkatan SDM yang berfokus pada efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas cara melaksanakan pekerjaan dan hasilnya dalam rangka Tujuan Strategis Organisasi non profit. Di lingkungan organisasi profit Perencanaan SDM disebut juga perencanaan Tenaga kerja, sedang untuk organisasi non profit dikenal juga sebagai rencana pengembangan staf. Istilah yang manapun dipergunakan, pada dasarnya secara sederhana berarti rencana mengisi jabatan/pekerjaan kosong secara proaktif, agar

¹² Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, hlm. 302-313

memperoleh SDM yang dapat/mampu mendukung dan melaksanakan strategi organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, sebagai organisasi yang sehat/baik. Untuk itu akan diketengahkan beberapa pengertiannya, dalam hubungannya dengan keharusan organisasi non profit di bidang pemerintahan memperoleh dan mempertahankan pegawai/karyawan yang produktif sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat. Beberapa pengertian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. *Perencanaan SDM adalah perkiraan (forecast) secara sistematis mengenai kebutuhan/permintaan (demand) dan persediaan (supply) calon pegawai/karyawan di masa depan di lingkungan sebuah organisasi non profit di bidang pemerintahan*
- b. *Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan menetapkan peraturan (persyaratan) dalam mengatur arus gerakan pegawai/karyawan ke dalam, di dalam dan ke luar organisasi non profit bidang pemerintahan.*
- c. *Perencanaan SDM adalah kegiatan perkiraan (forecast) kebutuhan (demand) calon pegawai/karyawan di masa datang di lingkungan organisasi non profit bidang pemerintahan, dengan mengadakan pegawai/karyawan baru dan mendayagunakan yang sudah ada.*
- d. *Perencanaan SDM adalah proses menganalisis ulang kebutuhan (demand) pegawai/karyawan di lingkungan*

sebuah organisasi non profit bidang pemerintahan, agar selalu terintegrasi dengan tugas pokoknya dalam memberikan pelayanan umum (public service) dan melaksanakan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat

- e. Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk mendapatkan, memanfaatkan, mempertahankan dan mengembangkan pegawai/karyawan, sesuai kebutuhan organisasi non profitbidang pemerintahan dalam menjalankan tugas pokoknya sekarang dan pengembangannya di masa datang.*

Kelima pengertian perencanaan SDM tersebut di atas menunjukkan banyak ada kesamaan maksudnya, meskipun dirumuskan dengan terminology yang berbeda, dengan variasi atau perbedaan yang bersifat tidak prinsipil/tidak mendasar.

Semua pengertian tersebut dihubungkan dengan kegiatan PO dalam mengimplementasikan, Manajemen Strategis memperlihatkan bahwa perencanaan SDM di lingkungan organisasi non profit semakin penting artinya dalam menghadapi perkembangan dan kemajuan masyarakat pada abad XXI.

Dalam praktek Rekrutmen sebagai kegiatan Manajemen SDM tidak dipisahkan, tetapi merupakan kelanjutan dari kegiatan perencanaan SDM dan Analisis Pekerjaan.¹³

Dalam kondisi perencanaan SDM di lingkungan sebuah organisasi non profit bidang pemerintahan, telah menetapkan jumlah dan kualitas kekurangan pegawai yang harus di cari dari sumber eksternal, dan calon pegawai telah tersedia sebagai hasil rekrutmen, maka langkah selanjutnya perlu dilakukan kegiatan seleksi. Untuk memperoleh pegawai baru yang tepat, guna mengisi pekerjaan atau jabatan yang tepat, perlu dilakukan seleksi agar dapat diangkat dan dipekerjakan pada waktu yang tepat pula.

Kegiatan orientasi pada dasarnya berarti usaha membantu pegawai/karyawan baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugasnya, kondisi organisasi, kebijaksanaan organisasi, rekan sekerja (hubungan kerja) dan menghindari kejutan budaya dan lain-lain.

Pelatihan dan pengembangan adalah dua kegiatan yang berbeda, meskipun di antara keduanya terdapat hubungan yang erat. Kedua kegiatan itu selain sebagai kegiatan Manajemen SDM, merupakan juga salah satu atau sebagai bagian kegiatan pengembangan organisasi (PO) yang bertujuan untuk mewujudkan organisasi non profit yang lebih

¹³ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, hlm. 328-350

sehat/baik dari kondisi sebelumnya, melalui peningkatan kemampuan kerja pegawai/karyawan (SDM) yang dimilikinya.

Kegiatan Manajemen SDM berikutnya adalah perencanaan karier yang sangat penting dalam kehidupan setiap dan semua pegawai/karyawan, yang mendambakan kemajuan dan perkembangan dalam bekerja. Tidak seorangpun pegawai/karyawan yang tidak menginginkan kariernya berkembang dan meningkat sesuai dengan harapannya. Dengan kata lain karier yang mengikat merupakan bagian kejadian dalam kehidupan yang sangat penting bagi pegawai/karyawan yang potensial dan mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, sebagai perwujudan aktualisasi atau realisasi diri yang sukses.

Di lingkungan organisasi profit khususnya di bidang bisnis termasuk industry penilaian pelaksanaan pekerjaan disebut juga penilaian kinerja atau penilaian prestasi atau penilaian karya.

Manusia yang bekerja di lingkungan sebuah organisasi, baik profit maupun non profit dilatarbelakangi oleh berbagai motivasi dan tujuan yang tidak sama. Di antaranya ada yang didasari oleh semangat pengabdian yang tinggi atau solidaritas untuk mewujudkan suatu kepentingan bersama atau karena idealism memperjuangkan suatu keyakinan dan lain-lain. Di antara sekian banyak motivasi yang mendorong

seseorang bekerja, termasuk di lingkungan organisasi non profit. Ternyata tidak sedikit atau bahkan semuanya adalah untuk memperoleh penghasilan. Motivasi seperti itu cukup dominan di lingkungan pegawai/karyawan di lingkungan organisasi non profit bidang pemerintahan, baik sebagai kebutuhan hidup masa sekarang, maupun sebagai kebutuhan kepastian masa depan. Penghasilan itu dibutuhkan untuk mewujudkan dan melanjutkan kehidupan yang layak manusiawi.¹⁴

Dalam kondisi bekerja karena motivasi memperoleh upah/gaji, berarti setiap pegawai/karyawan yang bekerja secara fisik dan mental, perlu mendapat penghargaan berupa pembayaran gaji atau upah sebagai balas jasa. Dengan kata lain gaji atau upah adalah kompensasi dari pemerintah kepada pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai/karyawan untuk mewujudkan tugas-tugas pemerintahan dalam memberikan pelayanan umum (public service), pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat dan tugas-tugas kenegaraan lainnya. Oleh karena itulah sistem upah/gaji disebut juga sistem kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung (kompensasi dasar) dan kompensasi tidak langsung.

Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Oleh karena

¹⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, hlm. 414

itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan yang lain seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas yang harus dikerjakan.¹⁵

Proses rekrutmen ini adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan, setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan.

Beberapa langkah atau tahapan dalam proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi antara lain:

- a. Mengidentifikasi jabatan yang lorong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan
- b. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
- c. Menentukan sumber kandidat yang tepat

¹⁵ Baiq Setiani, *Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan*, Jurnal Ilmiah WIDYA, Vol 1, No. 1, mei-juni 013

- d. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan
- e. Membuat penawaran kerja mulai bekerja

Meskipun penulis yang berbeda mendefinisikan FMSDM secara berbeda, mereka semua menekankan penggunaan tenaga kerja dengan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kita dapat mengambil definisi yang sederhana yang mengenai manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai metode pengelolaan dan pengembangan pegawai dalam organisasi melalui cara yang efektif sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. MSDM juga di dapat dilihat sebagai suatu proses motivasi pegawai sehingga organisasi dapat memperoleh kinerja yang optimum dari mereka.

Di lingkungan organisasi profit perencanaan SDM disebut juga perencanaan Tenaga Kerja, sedang untuk organisasi non profit dikena juga sebagai Rencana pengembangan staf. Istilah yang manapun dipergunakan, pada dasarnya secara proaktif, agar memperoleh SDM yang dapat mendukung dan melaksanakan strategi organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, sebagai organisasi yang sehat/baik. Untuk itu akan diketengahkan beberapa pengertiannya, dalam hubungannya dengan keharusan organisasi non profit di bidang pemerintahan memperoleh dan mempertahankan pegawai/karyawan yang produktif sebagai

abdi negara dan abdi masyarakat. Beberapa pengertian dimaksud adalah sebagai berikut:¹⁶

- a. Perencanaan SDM adalah perkiraan (*forecast*) secara sistematis mengenai kebutuhan/permintaan (*demand*) dan persediaan (*supply*) calon pegawai/karyawan di masa depan di lingkungan sebuah organisasi non profit di bidang pemerintahan
- b. Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan menetapkan peraturan (persyaratan) dalam mengatur arus gerakan pegawai/karyawan ke dalam, di dalam dan luar organisasi non profit bidang pemerintahan
- c. Perencanaan SDM adalah kegiatan perkiraan (*forecast*) kebutuhan (*demand*) calon pegawai/karyawan di masa datang di lingkungan organisasi non profit bidang pemerintahan, dengan mengadakan pegawai/karyawan baru dan mendayagunakan yang sudah ada.
- d. Perencanaan SDM adalah proses menganalisis ulang kebutuhan (*demand*) pegawai atau karyawan di lingkungan sebuah organisasi non profit bidang pemerintahan, agar selalu terintegrasi dengan tugas pokoknya dalam memberikan pelayanan umum (*public service*) dan melaksanakan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

¹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, hlm. 313-314

- e. Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk mendapatkan, memanfaatkan, mempertahankan dan mengembangkan pegawai atau karyawan, sesuai kebutuhan organisasi non profit bidang pemerintahan dalam menjalankan tugas pokoknya sekarang dan pengembangannya di masa mendatang.

Istilah manajemen sumber daya manusia memiliki perbedaan dengan manajemen personalia (MP). Perbedaan ini merupakan subjek diskusi di antara ahli SDM. Para pakar ini tidak mempunyai pandangan yang sama mengenai persamaan dan perbedaan antara MSDM dan MP.

Menurut Lory, MSDM dan MP merupakan tahapan yang berurutan dari konsep yang sama, "*Human Resources Management*" is just the continuing process of personnel management it is not different". Namun ada juga pakar yang tidak sependapat dengan ini, dan mengidentifikasi perbedaan utama antara MSDM dan MP dalam area tanggung jawab manajemen, pendapatan keahlian, manajemen penghargaan, perspektif rencana, persepsi konflik dll.

Salah satu perbedaan antara MSDM dan MP antara lain, istilah manajemen personalia yang mengandung pengertian bahan karyawan (personil) hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sementara istilah manajemen sumber daya manusia mengandung

pengertian bahan karyawan (SDM) yang ada dalam perusahaan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, sehingga harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik.

Ketenagaan adalah aktivitas yang diambil untuk menarik, memperkerjakan dan menggaji personil atau karyawan yang dapat memberikan dukungan efektif bagi penjualan dalam organisasi Ketenagaan (*staffing*) sering dimulai dengan rencana sumber daya manusia, dimana terdiri dari antisipasi dan mempersiapkan untuk perpindahan karyawan kedalam, masuk dan keluar dari perusahaan.

Hakekat ketenagaan pada intinya adalah pengaturan, mobilisasi potensi, proses motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia dalam memenuhi kepuasan melalui karyanya. Hal ini berguna untuk tercapainya tujuan individu, organisasi, ataupun komunitas dalam berkarya.

Reformasi bidang politik di Indonesia pada penghujung abad ke 20 M telah membawa perubahan besar pada kebijakan pengembangan sektor pendidikan, yang secara umum bertumpu pada dua paradigma baru yang otonomisasi dan demokratisasi. Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah telah meletakkan sektor pendidikan sebagai salah satu yang diotomisasikan bersama sektor-sektor pembangunan yang berbasis kedaerahan lainnya seperti kehutanan, pertanian, koperasi dan pariwisata. Otonomisasi

sektor pendidikan kemudian didorong pada sekolah, agar kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kualitas proses pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar.¹⁷ Baik dan buruknya kualitas hasil belajar siswa menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah, karena pemerintah daerah hanya memfasilitasi berbagai aktivitas pendidikan, baik sarana prasarana, ketenagaan, maupun berbagai program pembelajaran yang direncanakan sekolah untuk menghasilkan SDM yang berkualitas.

Untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan banyak orang atau masyarakat bukan hanya menjadi tanggungjawab sekolah, tetapi merupakan tanggung jawab dari semua pihak termasuk didalamnya orang tua dan dunia usaha sebagai *customer* internal dan eksternal dari sebuah lembaga pendidikan. Arcaro S Jerome menyampaikan bahwa terdapat lima karakteristik sekolah yang bermutu yaitu: 1) Fokus pada pelanggan. 2) Keterlibatan total 3) Pengukuran 4) Komitmen 5) Perbaikan berkelanjutan. Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk

¹⁷ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokatis*, (Jakarta: Kenana, 2004), hlm. 37

hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi di dalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian.

Suryadi Poeranegara menyampaikan ada enam unsur dasar yang mempengaruhi suatu produk: 1) manusia 2) metode 3) mesin 4) bahan 5) ukuran 6) evaluasi berkelanjutan.¹⁸

Untuk itu perlu mengantisipasi keadaan ini dengan memperkuat kemampuan bersaing diberbagai bidang dengan pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dalam upaya peningkatan SDM, peranan pendidikan sangat signifikan. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan . Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada sekolah yang bermutu, dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula.

Berkaitan dengan peningkatan mutu bahwa 85% dari masalah-masalah mutu terletak pada manajemen (pengelolaan), oleh sebab itu sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin. Salah satu bentuk manajemen yang berhasil dimanfaatkan dalam dunia

¹⁸ Suryadi Prawirosenono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2002), hal. 12

industri dan bisa diadaptasi dalam dunia pendidikan adalah TQM (*Total Quality Management*) pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: *Total Quality Management in Education* (TQME)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atau produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan.¹⁹

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Sedangkan tugas dalam bidang supervisi antara lain memberikan bimbingan, bantuan, yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran, analisis SWOT, alternatif langkah pemecahan masalah, penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, pelaksanaan program dan evaluasi, dan merumuskan sasaran mutu baru.²⁰

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang

¹⁹ MN Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hlm. 12

²⁰ *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MTsN Kota Lhokseumawe*, Jurnal administrasi Pendidikan, Vol 3, No. 2, Mei 2015

dan Anaman). Analisa SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat di bagi ke dalam dua elemen-analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri, dan analisa lingkungan.²¹

Strength (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

Weakness (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

Opportunity (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

Threat (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi dimasa depan.²²

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi. Analisa SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek

²¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 221-223

²² <http://Kompasiana.blogspot.co.id/2015/09/18/analisis-swot-sekolah-jenjang-sd-smpdanSMA/.html> diakses pada tanggal 26 juni pukul 09:44

penting dari hal-hal tersebut di atas: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Aktivitas SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisa tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi. Ini adalah dua variabel kunci dalam membangun atau mengembangkan strategi jangka panjang institusi. Strategi ini harus dikembangkan dengan berbagai metode yang dapat memungkinkan institusi mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetensi serta mampu memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan. Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi yang berbeda dari para pesaingnya. Begitu sebuah identitas distingtif mampu dikembangkan dalam sebuah institusi, maka karakteristik mutu dalam institusi tersebut akan menjadi lebih mudah diidentifikasi.

Kekuatan	Kelemahan
Sebuah rekrutmen yang kuat	Bangunan lama dalam kondisi yang jelek
Tim manajemen yang antusias	Usia rata-rata staf yang terlalu tinggi
Hasil ujian yang baik	Kurangnya fasilitas parkir
Unit ekstra kurikuler seperti musik	Anggaran belanja yang tidak cukup
Seni dan drama yang kuat	

Dukungan orang tua yang baik Moral staf yang baik Dukungan pimpinan institusi	Fasilitas olahraga yang tidak cukup
Peluang	Hambatan
Bergabung dengan institusi lokal Dengan tempat yang baik dan reputasi Membangun reputasi dalam olahraga Bergairah untuk mendirikan institusi baru Peluang untuk mengembangkan keahlian Para staf untuk meningkatkan daya tawar Institusi yang sudah melakukan Penggabungan dapat menarik	Kehilangan identitas, kekuatan dan Reputasi yang sedang-sedang saja Resiko kehilangan guru Berpengalaman akibat pensiun dini Etos kerja lembaga lain menjadi dominan Kemungkinan kehilangan dukungan dari pimpinan institusi Penyandang dana yang baru

C. Kompetensi Pedagogik

1. Pengertian Kompetensi

Istilah kompetensi menunjuk pada suatu kemampuan sebab “*competence means fitness or ability*” yang berarti kemampuan atau kecakapan. Sumber dari Depdiknas menyatakan bahwa kompetensi menunjuk kepada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan. Definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Usman mengemukakan

kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif. Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.²³

Menurut Syah kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Selanjutnya masih menurut Syah, dikemukakan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.²⁴

2. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dijelaskan bahwa, “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas profesional.” Istilah kompetensi memiliki banyak makna sebagai mana yang dikutip oleh Mulyasa dari beberapa pendapat, antara lain

²³ Mulyasa E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Jakarta:PT Rosda Karya, 2008), hlm.89-90

²⁴ Daryanto. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. (Yogyakarta : Gava Media,2013), hlm. 25-28

menurut Broke and Stone: “Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang penuh arti.

Menurut Charles mengemukakan bahwa

“competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition”

Artinya kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang diisyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan serta kemampuan sebagai tugas seseorang tetapi merupakan penguasaan dalam diri seseorang yang mencakup perilaku rasional sebagai wujud dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki seseorang.

Pada PP No. 19 Tahun 2005 pasal 28 tentang Standar Nasional Pendidikan ayat 3 menjelaskan bahwa seorang pendidik atau pengajar harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi sosial, kepribadian, pedagogik, dan profesional.²⁵ Dari keempat kompetensi tersebut, salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi pedagogik.

²⁵ Asep Akbarudin, *Strategi Pengembangan Kompetensi Guru Di SMP Darussalam Cimanggis Ciputat Tangerang Selatan*, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011

Tugas guru yang utama adalah mengajar dan mendidik murid di kelas dan di luar kelas. Guru selalu berhadapan dengan murid yang memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Menurut badan Standar Nasional Pendidikan, yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam mengelola peserta didik yang meliputi: a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, b. Pemahaman tentang peserta didik, c. pengembangan kurikulum atau silabus, d. perencanaan pembelajaran, e. pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, f. Evaluasi hasil belajar, g. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.²⁶

3. Aspek-Aspek Kompetensi Pedagogik

Aspek ini diartikan bahwasanya kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

a. Pemahaman landasan atau wawasan kependidikan

Guru memiliki latar belakang pendidikan keilmuan sehingga memiliki keahlian secara akademik dan intelektual. Merujuk pada sistem pengelolaan pembelajaran yang berbasis subjek (mata pelajaran), guru seharusnya memiliki kesesuaian antara latar belakang keilmuan

²⁶ Dr. Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: KENCANA PRENADA MEDIA GROUP, 2012), hlm. 30-31

dengan subjek yang dibina, selain itu, guru memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam penyelenggaraan pembelajaran dikelas. Secara otentik kedua hal tersebut dapat dibuktikan dengan ijazah akademik dan ijazah keahlian mengajar (akta mengajar) dan lembaga pendidikan yang diakreditasi pemerintah.

b. Pemahaman terhadap peserta didik.

Secara umum pemahaman peserta didik dapat berarti kemampuan guru dalam memahami kondisi siswa (baik fisik maupun mental) dalam proses pembelajaran.

Mulyasa menyebutkan sedikitnya ada empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik dan perkembangan kognitif.²⁷

c. Pengembangan kurikulum/silabus

Guru memiliki kemampuan mengembangkan kurikulum pendidikan nasional yang disesuaikan dengan kondisi spesifik lingkungan sekolah.

d. Perancangan pembelajaran

Perancangan pembelajaran merupakan kegiatan awal guru dalam rangka mengidentifikasi dan menginventarisasi segala komponen dasar yang akan digunakan pada saat pelaksanaan pembelajaran.

²⁷ Sabri, Alisuf, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2007), hal.117

Sedikitnya ada tiga kegiatan yang mendukung perancangan pembelajaran ini, yaitu identifikasi kebutuhan, perumusan kompetensi dasar, dan penyusunan program pembelajaran.²⁸

e. Pelaksanaan pembelajaran

Guru memiliki perancangan sistem pembelajaran yang memanfaatkan sumber daya yang ada direncanakan secara strategis, termasuk antisipasi masalah yang kemungkinan dapat timbul dari skenario yang direncanakan. Umumnya pembelajaran menyangkut tiga hal yaitu pre tes, proses, dan post tes.²⁹

f. Evaluasi hasil belajar

Guru memiliki kemampuan untuk mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan meliputi perencanaan, respon anak, hasil belajar anak, metode dan pendekatan. Untuk dapat mengevaluasi guru harus dapat merencanakan penilaian yang tepat, melakukan pengukuran dengan benar, dan membuat kesimpulan dan solusi secara akurat.

g. Pengembangan peserta didik.

Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara, antara lain kegiatan

²⁸ E Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Jakarta:PT Rosda Karya:2008), hal 100

²⁹ Dr. E Mulyasa, M.Pd, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Jakarta:PT Rosda Karya, 2008), hal.103

ekstrakurikuler, pengayaan dan remedial, serta bimbingan konseling (BK). Guru memiliki kemampuan untuk membimbing anak menciptakan wadah bagi anak untuk mengenali potensinya dan melatih untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki.

Potensi yang dimiliki oleh peserta didik itu berbeda-beda, hal tersebut menjadi tantangan bagi guru dalam mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik. Umar Bin Khaththab menganjurkan umat Islam agar mengem-bangkan potensi yang dimiliki anaknya (peserta didik) :

قال عمر بن الخطاب : علموا أولادكم السباحة والرماية
ومروهم قليثوا على ظهور الخيل وثبا

Artinya : *Umar Bin Khaththab berkata : “Ajarilah anak-anakmu berenang, memanah dan perintahlah mereka agar mereka dapat meloncat ke punggung kuda dengan baik”*

Setiap anak (peserta didik) tidak ada yang lahir dengan langsung memiliki kemampuan yang hebat dan cerdas, akan tetapi tergantung orang yang mengajarkannya dan mengembangkan anak tersebut. Perkataan Umar tersebut menganjurkan umat Islam agar melatih kemampuan-kemampuan kepada anaknya (peserta didiknya) agar ia mampu dan berguna.³⁰

³⁰ Zakaria. A (2003) *Etika Hidup seorang Muslim*. (Garut : Ibn Azka), hlm 191

D. Manajemen Strategis Ketenagaan Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik

1. Meningkatkan Kompetensi Pedagogik dalam Proses Belajar Mengajar

Manajemen strategis peningkatan kompetensi guru di sekolah dalam proses belajar mengajar antara lain:

a. Mengikuti Organisasi-Organisasi Keguruan.

Organisasi-organisasi keguruan misalnya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas guru dalam kelompoknya masing-masing, menyatukan terhadap kekurangan konsep makna dan fungsi pendidikan serta pemecahannya terhadap kekurangan yang ada. Disamping itu juga untuk mendorong guru melakukan tugas dengan baik, sehingga mampu membawa mereka kearah peningkatan kompetensinya.

b. Mengikuti Kursus Kependidikan.

Mengikuti kursus sebenarnya bukan suatu teknik melainkan suatu alat yang dapat membantu guru mengembangkan pengetahuan profesi mengajar dan menambah keterampilan guru dalam melengkapi profesi mereka.

Dengan demikian, diharapkan guru dapat mengikuti kursus yang berkaitan dengan dunia kependidikan. Misalnya

kursus keterampilan/kecakapan hidup (*life skill*) seperti kursus computer, elektro, jurnalistik (kepenulisan), tata boga, bahasa asing, maupun kursus kepribadian.³¹

2. Upaya Lembaga Pendidikan/ Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

a. Mengadakan Lokakarya (Workshop)

Workshop pendidikan adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas-petugas pendidikan yang memecahkan problema yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perorangan. Masalah yang dibahas muncul dari peserta sendiri, metode pemecahan masalah dengan cara musyawarah dan penyelidikan.

b. Mengadakan Penataran Guru

Penataran dilakukan berkaitan dengan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Mengingat tugas rutin di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas mendidik dan mengajar, maka guru perlu untuk menambah ide-ide baru melalui kegiatan penataran. Penyelenggaraan penataran, sebagai salah satu teknik peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

³¹<http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/viewFile/3812/304>
5, diakses hari rabu tanggal 28 Januari 2018 pukul 22.00 wib

- 1) Sekolah yang bersangkutan mengadakan penataran sendiri dengan menyewa tutor (penatar) yang dianggap profesional dan dapat memenuhi kebutuhan.
 - 2) Sekolah bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain atau lembaga-lembaga lain yang sama-sama membutuhkan penataran sebagai upaya peningkatan personalia.
 - 3) Sekolah mengirimkan atau mengutus para guru untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh sekolah lain, atau lembaga departemen yang membawahi.
- c. Memotivasi Guru untuk Membuat Karya Tulis Ilmiah

Karya tulis ilmiah adalah kegiatan penuangan atau lapangan atau gagasan pemikiran ke dalam bentuk karangan dengan mengikuti aturan dan metode ilmu pengetahuan. Sehingga menghasilkan informasi ilmiah yang dapat didiskusikan dan disebarluaskan kepada masyarakat pendidikan serta di dokumentasikan dipergustakaan sekolah. Selain itu tim supervisor dapat membuat buletin sebagai forum komunikasi tertulis untuk membantu guru menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam kegiatan pembelajaran. Buletin supervisi ialah salah satu alat komunikasi dalam bentuk tulisan yang dikeluarkan oleh staf supervisor yang digunakan

sebagai alat untuk membantu guru-guru dalam memperbaiki situasi belajar.³²

Dengan demikian, guru dapat memperbarui informasi seputar dunia pendidikan melalui media cetak berupa buletin yang diterbitkan lembaga yang bersangkutan. Karya yang dihasilkan oleh guru-guru pada tingkat Raudlatul Athfal biasanya selain berupa karya tulis, juga dengan membuat media pembelajaran atau alat peraga yang bersifat edukatif, membuat lagu anak-anak yang berkaitan dengan materi pembelajaran, kemampuan mendongeng, dan sebagainya.

d. Memberikan Penghargaan (rewards)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini, tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negatif.

³² Purwanto, M.Ngalim. (200) *Ilmu Keguruan Teoritis dan Praktis*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya), hlm. 124.

e. Mengadakan Supervisi

Dengan adanya pengawasan akan dapat menciptakan kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sangat penting guna membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Pengawasan ini hendaknya dilakukan dengan penuh keterbukaan dan kesungguhan sebab bila tidak, akan menimbulkan kesenjangan antara pimpinan lembaga dan dewan guru.

f. Mengadakan Rapat Sekolah

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

Pertemuan dalam bentuk rapat mengenai pembinaan sekolah, siswa dan bidang studi lainnya merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengajar. Di samping itu banyak masalah atau persoalan sekolah yang dapat diselesaikan melalui rapat. Dimana setiap guru dapat mengemukakan pendapatnya dan buah pikirannya serta upaya-upaya lainnya. Adapun tujuan rapat pimpinan lembaga secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut:

Pertama, untuk mengintegrasikan seluruh anggota staf yang berbeda pendapat, pengalaman dan

kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang menyadari tujuan bersama dan tersedia untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan itu.

Kedua, untuk mendorong atau menstimulasi setiap anggota staf dan berusaha meningkatkan efektifitas.

Ketiga, untuk bersama-sama mencari dan menemukan metode dan prosedur dalam menciptakan proses belajar yang paling sesuai bagi masing-masing disetiap situasi.³³

E. Kerangka Berfikir

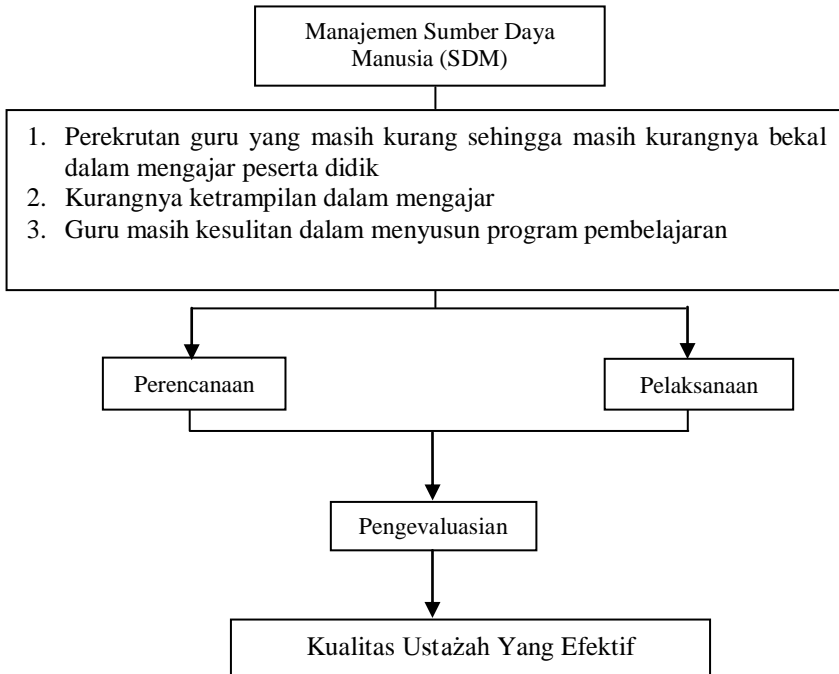
Pondok pesantren merupakan merupakan salah satu lembaga pendidikan non formal yang menitik beratkan pengajaran pada pembelajaran al-Qur'ān serta kitab kuning dengan muatan tambahan yang berorientasi pada pembentukan karakter dan kepribadian Islamiah yang berbasis pada masyarakat.

Dalam penelitian manajemen strategis ketenagaan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Ustazāh terdapat permasalahan dari kurangnya guru mata pelajaran yang sesuai latar belakang pendidikan pada tugas yang diampu, seperti guru yang memiliki latar belakang pendidikan bahasa justru mengampu mata pelajaran MTK, kurangnya keterampilan dalam mengajar, guru kesulitan dalam menyusun program pembelajaran. Demikian dari permasalahan manajemen strategis ketenagaan dalam meningkatkan kualitas Ustazāh di pondok pesantren, maka dari

³³ Saryati, *Bahana Manajemen Pendidikan; Jurnal Administrasi Pendidikan* (Volume 2 Nomor 1, Juni 2014) hlm. 669 - 831

permasalahan tersebut harus dapat dikelola dengan baik yaitu dengan manajemen strategis ketenagaan yang benar.

Dengan adanya fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, beserta pengevaluasiannya, jika dari keempat fungsi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka manajemen strategis ketenagaan dalam meningkatkan kualitas Ustazah di pondok pesantren akan tercapai secara efektif. Dengan singkat dapat digambarkan dalam kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.5

Kerangka berfikir manajemen strategis ketenagaan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik