**BAB II**

**MANAJEMEN PEMBINAAN KOMPETENSI GURU**

1. **Landasan Manajemen Pendidikan**
2. **Landasan Teologis**

Disertasi ini dibangun atas dasar teologis yang bersumber dari Al-Qur’an dan As-sunnah sebagai berikut:

Al-Qur’an Surat An-Nahl ayat 125:

Artinya: *Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk (QS An-Nahl: 125).[[1]](#footnote-1)*

Al-Qur’an Surat Al-Baqarah ayat 269:

*Artinya: Allah menganugerahkan Al Hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah (QS Al Baqarah: 269).[[2]](#footnote-2)*

Al-hadits:

إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

Artinya: *Jika sebuah urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya* (HR. Bukhari).[[3]](#footnote-3)

1. **Landasan Filosofis**

Disertasi ini disusun berdasarkan filsafat *konstruktivisme*. Kata *konstruktivisme* menurut Von Glaserfeld sebagaimana dikutif Suparno adalah suatu filsafat pengetahuan yang memiliki anggapan bahwa pengetahuan adalah hasil dari konstruksi (bentukan) manusia itu sendiri.[[4]](#footnote-4)

Manusia mengkonstruksi pengetahuan mereka melalui interaksi mereka dengan objek, fenomena, pengalaman dan lingkungan mereka, Suatu pengetahuan dianggap benar bila pengetahuan itu dapat berguna untuk menghadapi dan memecahkan persoalan yang sesuai dengan kebutuhan.[[5]](#footnote-5) Menurut paham *konstruktivisme*, pengetahuan tidak dapat ditransfer begitu saja dari seseorang kepada yang lain, tetapi harus diinterpretasikan sendiri oleh tiap-tiap orang. Pengetahuan bukan sesuatu yang sudah jadi tetapi merupakan suatu proses yang berkembang terus-menerus. Dan dalam proses itulah keaktifan dan kesungguhan seseorang dalam mengejar ilmu sangat berperan.

Menurut Baharuddin bahwa pengetahuan tumbuh dan berkembang melalui pengalaman. Sehingga pemahaman berkembang semakin dalam dan kuat apabila diuji dengan oleh berbagai pengalaman baru.[[6]](#footnote-6)

Berbicara tentang konstruktivisme tidak dapat lepas dari peran Piaget. J. Piaget adalah psikolog pertama yang menggunakan filsafat konstruktivisme dalam proses belajar. Menurut Wadsworth dalam Suparno, teori perkembangan intelektual Piaget dipengaruhi oleh keahliannya dalam bidang biologi”. Teori pengetahuan Piaget adalah teori adaptasi kognitif. Seperti setiap organisme selalu beradaptasi dengan lingkungannya untuk dapat mempertahankan dan memperkembangkan hidup, demikian juga struktur pemikiran manusia. berhadapan dengan pengalaman, tantangan, gejala dan skema pengetahuan yang telah dipunyai seseorang ditantang untuk menanggapinya. Dan dalam menanggapi pengalaman - pengalaman baru itu skema pengalaman seseorang dapat terbentuk lebih rinci, dapat pula berubah total. Bagi Piaget, pengetahuan selalu memerlukan pengalaman, baik pengalaman fisik maupun pengalaman mental.[[7]](#footnote-7)

Dalam kontek tujuan pendidikan, menurut Sadullah dapat diintisarikan bahwa filsafat konstruktivisme memberikan petunjuk agar guru dapat mengajar siswa berpikir rasional sehingga mereka menjadi cerdas yang dapat memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Sehingga diharapkan pendidikan ini dapat mengantarkan individu pada kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Dengan demikian tugas guru dalam kontek pembelajaran, tidak hanya difahami bahwa mengajar merupakan kegiatan memindahkan pengetahuan dari guru kepada siswa, melainkan suatu kegiatan yang memungkinkan siswa bisa membangun sendiri pengetahuannya.

1. **Landasan Teori**

Disertasi ini disusun berdasarkan teori tentang manajemen pembinaan kompetensi guru. Penulis mencoba memaparkannya dalam tiga landasan, yakni teori tentang pembinaan (pemberdayaan), kompetensi dan manajemen. Untuk lebih jelasnya, penulis dapat menguraikan dalam paparan berikut ini:

1. **Pembinaan (pemberdayaan)**
2. *Clutterbuck*

Pembinaan (pemberdayaan), Menurut Clutterbuck pemberdayaan dimaksudkan untuk memberikan daya agar seseorang dapat mengatasi masalah yang dihadapinya. Oleh karena itu seorang yang dipandang berdaya kalau menunjukan beberapa prilaku sebagai berikut, di antaranya:

1. *Develop the skill needed to take responsibility;*
2. *Develop effective networks of information and influence;*
3. *Enhance personal and team creativity;*
4. *Maintain a health;*
5. *Balance between work and personal life;*
6. *Keep learning.[[8]](#footnote-8)*

Dari penjelasan bahwa seseorang di anggap berdaya apabila orang tersebut dapat mengembangkan skill yang diperlukan untuk memikul tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dia juga harus mampu mengembangkan jaringan informasi yang efektif dan berpengaruh, meningkatkan kreativitas diri dan team, menjaga kesehatan fisik dan mental, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi serta melakukan belajar secara berterusan (life long education).

1. Thomas Lickona

Pembinaan dan pendidikan menurut Thomas Lickona menekankan pada upaya - upaya pengembangan dan pelatihan yang bernilai penguatan karakter. Seseorang dipandang memiliki karakter apabila memenuhi beberapa hal antara lain:

1. *Knowing* (pengetahuan)
2. *Attitude* (sikap)
3. *Motivations* (motivasi)
4. *Behaviour* (prilaku)
5. *Skills* (keterampilan)[[9]](#footnote-9)

Dari pendapat diatas bahwa seorang individu dipandang memiliki kepribadian yang berkarakter dapat dilakukan melalui upaya pengembangan dan pelatihan melalui pemberian pengetahuan untuk mengembangkan wawasan keilmuan dan perubahan sikap kearah yang lebih mandiri, tangguh dan berkepribadian yang baik, selanjutnya individu memiliki motivasi dan prilaku yang kuat dan tangguh untuk mengembangkan keilmuannya dalam meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam pekerjaannya

1. Kindervatter

Pembinaan (pemberdayaan), Menurut Kindervatter bahwa pemberdayaan merupakan kemampuan seorang individu dalam suatu masyarakat yang ditunjukan dalam delapan keadaan, yakni:

1. *Acces*  (memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya), *leverage* (daya pengungkit dalam meningkatkan daya tawar),
2. *Choices* (mampu memiliki peluang untuk memilih beberapa pilihan),
3. S*tatus* (meningkat citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya),
4. C*ritical reflection capability* (kemampuan dalam merefleksi secara positif), l*egitimation,*
5. *Discipline,* dan
6. *Creative perception.[[10]](#footnote-10)*
7. **Kompetensi**
8. Spencer And Spencer

Menurut Spencer and Spencer kompetensi seseorang digambarkan sebagai karakteristik dasar individu yang menggunakan bagian kepribadiannya sehingga dapat mempengaruhi perilakunya ketika orang bersangkutan menghadapi suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Adapun bentuk karakteristik kompetensi adalah merangkumi lima hal, yaitu: motivasi (motives), kemampuan merespon (traits), memiliki konsep diri (self concept), berpengetahuan (knowledge) dan keahlian (skill)*.[[11]](#footnote-11)*

1. Mansfield

Mansfield memandang bahwa membicarakan kompetensi berarti membicarakan kemampuan individu. Kompetensi merupakan kemampuan yang sangat berhubungan dengan konsep-konsep sebagai berikut: 1) Kemampuan untuk beradaptasi (adaptability), 2) Cerdas (versalitility), 3) Perubahan (change), 4) Kreativitas (creativity), 5) Inovasi (innovation) dan 6) Aktivitas yang rutin.[[12]](#footnote-12)

1. **Teori Manajemen**

George Terri berpendapat bahwa fungsi manajemen ada empat, yakni: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).[[13]](#footnote-13) *Planning* (perencanaan) merupakan pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijaksanaan, prosedur, program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diingikan pada masa yang akan datang. *Organizing* (pengorganisasian) yang menunjukan hubungan antar manusia sebagai akibat organisasi serta menunjukan hubungan antar unit-unit atau departemen-departemen kerja. Pengorganisasian ini menuntut penetapan pembagian kerja, pembatasan tugas dan tanggung jawab serta wewenang. *Actuating* (pelaksanaan) merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian sementara *controlling* (pengawasan) merupakan pengawasan secara menyeluruh terhadap keseluruhan proses dari mulai perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan.

1. **Konsep Manajemen Pendidikan Islam**
2. **Konsep Manajemen**
   1. **Pengertian Manajemen**

Secara etimologi manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan, gabungan kata *managere* artinya menangani dan mengelola. Diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, yang dalam Websters New International Dictionary diartikan sebagai *the manner of treating, directing, carring to the purpose.*[[14]](#footnote-14)

Dikutip dari pendapat Imron Fauzi, Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah, dalam bahasa inggris manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Istilah manajemen telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda.

Berikut adalah beberapa definisi manajemen menurut para ahli:[[15]](#footnote-15)

* 1. John D Millett memberikan pengertian manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan
  2. Syamsi “Manajemen adalah seluruh kegiatan dalam setiap usaha kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok atau lebih orang-orang secara bersama-sama dan simultan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.
  3. Soepardi “Manajemen adalah keseluruhan proses kegiatan-kegiatan kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok atau lebih secara bersama-sama dan simultan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  4. Mary Parker Follet manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain dengan kata lain bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.
  5. Sondang P. Siagian mengatakan bahwa manajemen adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
  6. Menurut Boone dan Kurtz *“Management is the use of people and other resources to accomplish objective”*.

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan secara umum dan kajian ilmu manajemen secara khusus, definisi manajemen juga mengalami perkembangan dengan memberikan uraian lebih spesifik melalui penyebutan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam menjalankan tugasnya.

Proses manajemen dalam pelaksanaan peran dan fungsi-fungsi manajerialnya yang merupakan rangkaian yang harus terlaksana dalam sebuah organisasi atau lembaga dalam upaya pencapaian hasil dan tujuan yang diinginkan. Sedangkan, para ahli manajemen berpendapat tentang ketentuan pasti dari fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Saefullah, manajemen berasal dari bahasa Inggris yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola.[[16]](#footnote-16)

Menurut Horold Koontz dan Cyril O’Donnel dikutip dalam bukunya Saefullah, Manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.[[17]](#footnote-17)

Senada dengan pengertian di atas, menurut Hasibuan bahwa “akar kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur”. Dalam proses pengaturan akan timbul masalah, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga juga menganalisis dan menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efesien.[[18]](#footnote-18)

Sumber daya organisasi tersebut meliputi manusia (man), bahan baku (materials) dan mesin (machines). Inti manajemen adalah bagaimana mengkoordinasikan sumber daya organisasi. Koordinasi ketiga sumber daya organisasi tersebut dimaksudkan agar tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi harapan berbagai pihak (stakeholders) yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi.

Secara esensial bahwa dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan baik dari fungsinya maupun dari tujuan yang ditargetkan sebelumnya. Manajemen juga membahas hubungan antar individu yang saling mempengaruhi dan saling berharap mencapai keberhasilan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Prof Dr Afifuddin mengatakan bahwa manajemen sebagai sebuah sistem dapat dijadikan objek kajian ilmiah mengenai lima sistem yang terdapat didalamnya, yaitu sebagai berikut:

1. Subsistem Struktur
2. Subsistem Teknik
3. Subsistem Personalia
4. Subsistem Informasi
5. Subsistem Lingkungan/Masyarakat[[19]](#footnote-19)
   1. **Fungsi- Fungsi Manajemen**

Menurut George R Terri sebagaimana dikutip Hasibuan[[20]](#footnote-20) manajemen adalah: “*a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.* Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Fungsi manajemen diatas menurut Saefullah dapat dijelaskan sebagai bahwa:

1. *Planning* (perencanaan) adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut:
2. Apa tindakan yang harus dikerjakan?
3. Mengapa tindakan itu harus dikerjakan?
4. Di mana tindakan itu harus dikerjakan?
5. Kapan tindakan itu harus dikerjakan?
6. Siapa yang akan mengerjakan tindakan itu?
7. Bagaimana cara melaksanakan tindakan itu?
8. *Organizing* (organisasi)kerjasama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran, dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidang masing–masing, Dalam *organizing* dilakukan hal-hal berikut:
9. Penerimaan fasilitas, perlengkapan dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana
10. Pengelompokan dan pembagian kerja menjadi struktur organisasi yang teratur
11. Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi
12. Penentuan metode kerja dan prosedurnya
13. Pemilihan, pelatihan dan pemberian informasi kepada staf.
14. *Actuating* (pelaksanaan)adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya, dalam *actuating* terdapat hal-hal sebagai berikut:
15. Penetapan start pelaksanaan rencana kerja
16. Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
17. Pemberian motivasi para pekerja untuk segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing
18. Pengomunikasian seluruh arah pekerjaan dengan semua unit kerja
19. Pembinaan para pekerja
20. Peningkatan mutu dan kualitas kerja
21. Pengawasan kinerja dan moralitas pekerja
22. *Controlling* (pengawasan dan pengendalian) adalah mengadakan penilaian, koreksi terhadap segala hal yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan kejalan yang benar sesuai dengan tujuan, pengendalian terdiri atas:
23. Penelitian terhadap hasil kerja sesuai dengan rencana/program kerja
24. Pelaporan hasil kerja dan pendataan pelbagai masalah
25. Evaluasi hasil kerja dan *problem solving*.

Adapun langkah - langkah dalam pengawasan adalah:

1. Memeriksa
2. Mengecek
3. Mencocokkan
4. Menginspeksi
5. Mengendalikan
6. Mengatur
7. Mencegah sebelum terjadi kegagalan.[[21]](#footnote-21)
   1. **Proses Manajemen**

Proses pelaksanaan dan aktivitas manajemen dapat dilakukan melalui beberapa tahap yaitu

1. Menetapkan tujuan dan langkah /tindakan yang pasti
2. Alokasi seluruh sumber daya serta batasan otoritas dan tanggung jawab
3. Memastikan agar sumberdaya dijalankan melalui perintah dan saran
4. Menciptakan suasana yang kondusif dan menggairahkan
5. Mengevaluasi rencana dan melakukan tindakan perbaikan
6. Melakukan *feed back* (umpan balik).[[22]](#footnote-22)
7. **Konsep Manajemen Pendidikan Islam**
   1. **Pengertian Manajemen Pendidikan Islam**

Berdasarkan penjelasan tentang pengertian manajemen di atas, maka manajemen pendidikan Islam merupakan proses manajemen yang diterapkan dalam dunia pendidikan Islam.

Persoalan yang muncul adalah bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam lingkungan pendidikan Islam? Munculnya masalah ini disebabkan manajemen pada awalnya berasal dari dunia bisnis yang berawal dari barat. Dengan demikian, masalahnya adalah bagaimana dari dunia bisnis diterapkan ke dunia pendidikan Islam dan dari barat diterapkan dalam pengelolan pendidikan Islam di Indonesia?

Menurut Ramayulis dalam bukunya Saefullah, hakekat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-qur’an Surat As-Sajdah: 5.

يُدَبِّرُ اْلأَمْرَ مِنَ السَّمَآءِ إِلَى اْلأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةِ مِّمَّا تَعُدُّونَ

*Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As-Sajdah: 05).[[23]](#footnote-23)*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadaikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sementara manajemen menurut istilah adalah proses mengkordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efesien dan efektif dengan dan melalui orang lain.[[24]](#footnote-24) Sedangkan Sondang P Siagian[[25]](#footnote-25) mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Bila kita perhatikan dari kedua pengertian manajemen di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efesien, dan produktip. Sedangkan Pendidikan Islam merupakan proses transinternalisasi nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

Dengan demikian maka yang disebut dengan manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.

Dari bahasan pengertian manajemen pendidikan Islam diatas, dapat pula didefinisikan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya), baik perangkat keras maupun lunak, pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efesien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik didunia maupun di akhirat.[[26]](#footnote-26)

Menurut Abu Sin dikutip oleh Saefullah[[27]](#footnote-27) merumuskan empat persyaratan yang harus ada dalam manajemen Islami, yaitu sebagai berikut:

1. Landasan nilai-nilai dan akhlak Islami. Manajemen Islam harus berlandaskan universalitas nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanisiaan, keadilan, dan kesederajatan insan.
2. Seluruh aktivitas manajemen merupakan salah satu bentuk penghambaan kepada Allah SWT. Nilai-nilai ibadah harus dibangun dengan landasan ketauhidan.
3. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan persaudaraan umat Islam, hubungan antar manusia yang sederajat, egalitarian, dan berprinsip pada nilai-nilai universalitas kemanusiaan, kebangsaan, kemerdekaan dan keseimbangan antara hak dan kewajiban. Kebaikan seorang pemimpin pada anak buahnya tidak akan sia-sia apabila dilandasi oleh niat yang baik. Oleh karena itu segala bentuk kebaikan yang diberikan harus berdasarkan niat baik karena Allah SWT. Untuk itu manajemen dalam Islam memiliki perbedaan yang signifikan dengan manajemen yang selama ini dikembangkan. Perbedaan itu terletak pada keyakinan bahwa segala sesuatu yang dikerjakannya didasarkan pada niat karena Allah SWT artinya ada tanggung jawab teologis bagi individu dalam mengembangkan manajemen sebagai alat atau media seseorang untuk hidup teratur agar mendapatkan kesuksesan di dunia dan akhirat.
4. Manajemen Islam yang dilandasi oleh etika dan nilai-nilai agama, menjadi salah satu alternatif dalam menyelesaikan problem individu dan sosial ditengah-tengah zaman yang semakin tidak menentu secara moral.

Nabi Muhammad SAW mengelola (memanage) serta mempertahankan (mantain) kerja sama dengan sahabatnya dalam waktu yang lama. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan *reward* atas kreativitas serta prestasi yang ditunjukkan sahabatnya.

Ada empat pilar etika manajemen yang ada dalam Islam, seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW, yaitu:

1. Ketauhidan yang berarti memandang segala aset dari transaksi bisnis yang terjadi di dunia adalah milik Allah SWT, manusia hanya mendapatkan amanah untuk menegelolanya
2. Keadilan artinya segala keputusan menyangkut transaksi dan interaksi dengan orang lain didasarkan pada kesepakatan kerja yang dilandasi oleh akad saling setuju dengan sistem *profit and lost sharing*
3. Kehendak Bebas artinya manajemen Islam mempersilahkan manusia untuk menumpahkan kreativitas dalam melakukan transaksi dan interaksi kemanusiaannya sepanjang memenuhi asas hukum yang baik dan benar
4. Pertanggungjawabanartinya semua keputusan seorang pimpinan harus dipertanggungjawabkan oleh yang bersangkutan.[[28]](#footnote-28)

Keempat pilar tersebut membentuk konsep manajemen yang fair ketika melakukan kontrak kerja dengan perusahaan lain ataupun antara pimpinan dan bawahan. Ciri manajemen yang Islami adalah amanah, jabatan merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Seorang manajer harus memberikan hak-hak orang lain, baik mitra bisnisnya maupun karyawannya. Pimpinan harus memberikan hak untuk beristirahat dan hak untuk berkumpul dengan keluarganya kepada bawahannya. Ini adalah merupakan nilai-nilai yang diajarkan manajemen Islam.

1. **Tujuan dan Fungsi Manajemen Pendidikan Islam**

Adapun tujuan dan fungsi dari Manajemen Pendidikan Islam adalah

* 1. Meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada didalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab sevara strategis, etis dan sosial.
  2. Menuntun studi dan praktik dalam manajemen sumber daya insani
  3. Memperlihatkan profesional kepada personalia dan memberikan andil atas upaya-upayanya
  4. Mendorong manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan
  5. Manajemen sumber daya insani memiliki sasaran.

Hal tersebut diatas sebagaimana tercantum dalam surat Al-Hasyr: 18, berikut ini:

*Artinya: Hai orang- orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[[29]](#footnote-29)*

1. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Banyak ahli yang memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia yang intinya mengarah strategi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Menurut Wahibur Rokhman mengatakan Manajemen Sumber daya Manusia merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan dan pengorganisasian dari fungsi sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.[[30]](#footnote-30)

Schuler, Dowling, Smart dan Huber menyatakan bahwa:

*Human resources management (HRM) is recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributting to goal organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society [[31]](#footnote-31)* Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan efesien.

Dengan demikian maka pengelolaan SDM harus berjalan sinergi antara berbagai aspek seperti: staffing, pelatihan, pengembangan dan motivasi. Semua komponen itu tidak bisa berjalan sendiri seperti yang dikemukan oleh Werther dan Davis bahwa: *“Human resources Management is a system that consists of many interdependent activities. These activities do not occur in isolation virtually every one effect another human recources activity”.[[32]](#footnote-32)*

Setiap aktivitas yang bersinergi sebagaimana dikemukakan di atas merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil. Dengan demikian kualitas sinergi memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Dari penjelasan di atas dapatlah disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengembangan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

1. **Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk di dayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi penting yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas perjalanan orgaisasi. Karena fungsi sumber daya manusia dalam organisasi dangat fital sehingga apabila terjadi disfungsi dalam manajemen sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap keseluruhan dalam organisasi.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Rivai dan Segala terdapat dua kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi operasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.[[33]](#footnote-33) Adapun beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

* 1. **Fungsi Manajerial**

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

* + 1. **Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter: *“As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.”[[34]](#footnote-34)* Perencanaan (Planning) adalah fungsi manajemen yang mencangkup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.

* + 1. **Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

* + 1. **Pengarahan**

Pengarahan adalah kegiatan memberi bimbingan, petunjuk dan intruksi kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

* + 1. **Pengendalian**

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

* 1. **Fungsi Operasional**

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya.

Dalam tataran implementasi, menurut Rebore manajemen pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan dengan efektif, jika dapat menerapkan dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. *Human recources planning establishing a master plan of long and short range personel requirements is a ingredient in the school district’s curricular and fiscal planning processes.*
2. *Requirement of quality personnel, of course, are essential for the delivery of effective educational services to children, youth and adults.*
3. *Selection of personnel the long and short range human recources requirements are implemented through selection techniques and processes.*
4. *Placement and induction of personnel through appropriate planning, new personnel and the school district accommodate each other’s goal.*
5. *Staff development programs help personel meet school district objectives and also provide individuals with the opportunity for personal and professional growth.*
6. *Appraisal of personnel processes and techniques for appraisal help the individual grow professionally and help the school district attain its objectives.*
7. *Compensation of Personnel establishing program that reward quality performance help to motivate personnel.*
8. *Collective negotiation the negotiating process gives personnel an opportunity to participate in matters that affect their professional and personnel welfare.[[35]](#footnote-35)*

Menurut pendapat Robbin, Stephen, Marry Coutler Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Pengadaan (Procurement),
2. Pengembangan(Development),
3. Kompensasi(Compensation,
4. Integrasi/Penyatuan(Integration),
5. Perawatan/Pemeliharaan(Maintenance),
6. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (Separation).*[[36]](#footnote-36)*

Senada dengan pendapat diatas bahwa John B. Miner dan Donald P Crane juga berpendapat dalam bukunya *Human Resoucer Management* mengatakan bahwa upaya peningkatan sumber daya manusia dapat dilaksanakan, diantaranya melalui proses:

1). Transfer, promosi dan demosi,

2). Pelatihan dan pengembangan,

3). Manajemen kompensasi,

4). Pelayanan dan keuntungan,

5). Program kesehatan dan keamanan.[[37]](#footnote-37)

Senada dengan Pendapat diatas, Gary Dessler dalam bukunya Manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa peran strategis manajemen sumber daya manusia adalah meliputi:

1. Perekrutan dan penempatan
2. Pelatihan dan pengembangan
3. Kompensasi
4. Hubungan karyawan[[38]](#footnote-38)

Dari beberapa pendapat diatas menjelaskan bahwa suatu organisasi dalam upaya menjalankan tugasnya dan ketercapaian tujuan, sangat memperhatikan majemen sumber daya manusia dan hal-hal yang terdapat dalam fungsi-fungsinya.

1. **Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga sumber daya manusia yang tepat untuk memegang pekerjaan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Werther and Davis sebagaimana dikutip Sutrisno menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan: Suatu perencanaan yang sistematik tentang pemikiran kebutuhan dan pengadaan pegawai. Perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memnuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.[[39]](#footnote-39)

Fattah mengemukakan bahwa: Perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, di mana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan. Berdasarkan kurun waktunya dikenal dengan perencanaan tahunan atau jangka pendek (kurang lima tahun), perencanaan jangka menengah (5-10 tahun dan perencanaan jangka panjang (di atas 10 tahun).[[40]](#footnote-40)

Ruky mengemukakan bahwa perencanaan stratejik sumber daya manusia adalah “perencanaan yang mempunyai skala dan lingkup waktu yang panjang, yaitu sepuluh sampai lima belas tahun”. Selanjutnya

Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang bukan hanya memfokuskan pada aspek kuantitas tetapi juga pada aspek kompetensi yang harus mereka miliki. Lebih tinggi lagi, perencanaan stratejik sumber daya manusia akan menemukan jenis kompetensi seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam masa sepuluh sampai dua puluh tahun mendatang. Perencanaan stratejik harus menetapkan pekerja pengetahuan (knowledge workers) yang bagaimana yang akan dibutuhkan perusahaan nanti sehingga harus mulai dikembangkan sekarang.[[41]](#footnote-41)

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengidentifikasian persoalan-persoalan, ancaman-ancaman dan peluang dalam organisasi dan lingkungan organisasi.

Menurut Schuler dalam Sutrisno bahwa dalam kontek suatu organisasi bahwa “perencanaan SDM memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu: hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional”. Perencanaan sumber daya manusia penting bagi suatu organaisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya untuk menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah. Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalau berubah-ubah. Karena itu, perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, jika tidak maka organisasi itu akan ketinggalan. Oleh sebab itu maka perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah.[[42]](#footnote-42)

Strategi SDM merupakan rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi perubahan yang di harapkan olleh perusahaan. StrategiSDM merupakan bagian dari strategi bisnis, tetapi pada kenyataannya rencana SDM di kembangkan secara terpisah. Rencana SDM umumnya dipersiapkan untuk dipertimbangkan secara terpisah dari seluruh strategi bisnis. Padahal salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah SDM nya.

Keberhasilan perusahaan diukur oleh kemampuan perusahaan dalam mencapai sasaran yang di harapkan. SDM dalam perusahaan merupakan factor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan yang merupakan salah satu factor operasi disamping mesin dan peralatan, serta bahan-bahan dan dana. Dalam hal ini SDM hanya di anggap hanya bersifat pasif yang hanya di ukur dari produktivitasnya, tetapi hal itu tidaklah benar sebab SDM itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitas, sehingga tingkat produktivitas dapat meningkat atau sebaliknya sangat tergantung pada motivasi atau persepsi SDM itu terhadap dirinya maupun terhadap perusahaan.

Perusahaan juga memepertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penrapan strategi. Perusahaan juga memberikan alternative lain terhadap pelaksanaa yang mungkin di ambil atau praktik manajemen SDM yang dapat di terapkan terhadap kebutuhan yang dianggap perlu. Sebagai contoh, Perencanaan suksesi dan inisiatif untuk merekrut atau mengembangkan keterampilan manajemen masa depan difokuskan secara bertahap dalam pelaksanaan pengembangan yang akan di terapkan.

Dalam kajian baru ini, manajemen strategi telah mendapatkn perhatian yang besar. Bagaimanapun juga strategi SDM telah menjadi masalah yang lebih *tentative* (sementara), terminologi yang singkat dan terfokuskan. Perenacanaan perusahaan yang lebih bermanfaat sebagai alat untuk memancing pemikiran dan diskusi daripada sebagai proses untuk mendefinisikan tujuan jangka panjang dan rangkaian kegiatan.

Selanjutnya Sutrisno menjelaskan bahwa ada empat kegiatan yang harus dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1). Mengintervensi persediaan sumber daya manusia

2). Memprediksi sumber daya manusia

3). Menyusun rencana-rencana sumber daya manusia

4). Memonitor dan evaluasi.[[43]](#footnote-43)

Secara substantif, konsep-konsep perencanaan di atas pada dasarnya dapat diimplementsikan dalam perencanaan tenaga guru. Perencanaan tenaga guru sangat berkaitan dengan upaya mengenal profil guru yang dianggap mampu dan layak mengemban tugas mulianya sebagai tenaga pendidik. Tanpa ada perencanaan, kita tidak akan mendapatkan sosok guru yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Oleh karena itu antara kebutuhan dengan tenaga yang tersedia harus terdata dengan baik.

Perencanaan tenaga guru merupakan perkara yang penting untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran di sekolah. Dengan demikian kebijakan terhadap perancanaan pendidikan mampu memperbaiki efektivitas dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Namun harus disadari bahwa perencanaan yang dilakukan dengan benar memang belum tentu menjamin keberhasilan. Perencanaan hanyalah bersifat upaya yang aksiomatik dalam organisasi apapun. Keberhasilan sebuah pereencanaan banyak tergantung pada komitmen pengambil keputusan untuk menata organisasi sesuai dengan kebutuhan. Sekolah dipandang sebagai sebuah organisasi pendidikan, dengan demikian fungsi perencanaan tenaga pendidik menjadi relevan dan krusial dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan meningkatnya kualitas pembelajaran pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas out pendidikan yang dihasilkan oleh institusi itu.

Merujuk pendapat Schuler dapat disimpulkan bahwa tahapan penting dalam perencanaan SDM ada empat, yaitu: “*1) Gathering, analyzing, and forcasting supply and demand data, 2) Establihing Human resourse objectives and policies, 3) Human Resource programming, dan 4) Human resource-planning-control and evaluation”.[[44]](#footnote-44)*

Dari empat tahapan di atas dapatlah dipahami bahwa proses perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat system informasi SDM);
2. Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak;
3. Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan Sumber Daya Manusianya.
4. Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk menfasilitasi kemajuan ke arah tujuan SDM.

Keempat tahapan dalam proses perencanaan SDM dapat pula disebut sebagai prosedur dan tahapan untuk perencanaan, terdapat gambar berikut ini:

Tahap 3

Tahap 4

Tahap 2

Tahap 1

Pemograman:

* Rekrutmen & seleksi
* Penempatan
* Pemberhentian
* Renumerasi
* Pelatihan & pengembangan
* Penilaian dan identifikasi
* Sistem informasi

Kontrol & evaluasi

persetujuan manajemen

Persetujuan manajemen

1. Manajemen perkiraan pasokan SDM
2. Persetujuan Anggaran
3. Peramalan SDM per Unit
4. Peramalan permintaan SDM secara keseluruhan
5. Analisis

* Penyimpanan
* Pemekerjaan
* Produktivitas
* Organisasi

Gambar 4. Prosedur dan Tahapan Perencanaan dan Program Sumber Daya Manusia, dikutip dari Schuler [[45]](#footnote-45)

Dalam gambar tersebut dapat dilihat tahap pertama meliputi lima kegiatan, yaitu:

1. Analisis terhadap empat elemen SDM yang meliputi : penyimpangan/ketersediaan, pengerjaan, produktivitas dan organisasi;
2. Peramalan permintaan kebutuhan keseluruhan SDM;
3. Peramalan SDM per Unit
4. Persetujuan penganggaran;
5. Manajemen perkiraan/estimasi pasokan SDM

Sedangkan dalam tahap kedua dalam proses perencanaan SDM dilakukan persetujuan oleh manajemen puncak tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pernyataan-pernyataan dalam pernyataan SDM. Di samping itu, dalam tahap ini juga ditentukan berbagai tujuan dan kebijakan yang berkaitan dengan SDM.

Tahap ketiga berupa pemrograman SDM yang meliputi beberapa hal, yakni rekrutment dan deleksi, penempatan, pemberhentian, remunerasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan identifikasi kinerja, serta system informasi SDM.

Perencanaan SDM diakhiri dengan tahap keempat yaitu pengendalian atau control dan evaluasi yang memusatkan perhatiannya pada efektivitas kebijakan SDM untuk akhirnya menjadi informasi baru bagi tahap pertama.

Jika dicermati pada keempat tahap tersebut, maka perencanaan tenaga guru merupakan kegiatan kunci dan menjadi aspek yang penting dalam meningkatkan proses pembelajaran di sekolah. Kebijakan tentang perencanaan tenaga kependidikan merupakan suatu hal yang rumit dan kompleks mengingat kebijakan ini akan diambil berkaitan erat dengan berbagai sumber daya yang tersedia serta kemampuan sekolah dalam menanggung risiko yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut.

1. **Rekrutmen dan Penempatan**

Banyak pengertian dan definisi mengenai rekrutmen, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Singodimejo menyatakan bahwa rekrutmen merupakan “proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam organisasi”.[[46]](#footnote-46)

Menurut Mathis dan Jackson rekrutmen adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi[[47]](#footnote-47)

Menurut Dubois menyatakan *Recruitment is the process of attracting as many qualified applicants as possible for existing vacancies and anticipated openings. It is a talent search, a pursuit of the best group of applicants for an available position.*[[48]](#footnote-48) Rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan di antisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara yang diperlukan dengan yang diperoleh. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara yang diperlukan organisasi akan mengakibatkan aktivitas kerja kurang efektif dan efesien.

Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan. Proses ini dimulai ketika organisasi itu mencari calon tenaga kerja yang dibutuhkan. Hasil dari proses ini adalah sejumlah berkas lamaran dari pencari kerja, dan selanjutnya diajukan untuk diseleksi.

Adapun manfaat rekrutmen bagi suatu organisasi adalah

1. Meningkatkan semangat kerja.
2. Jarang terjadi kesalahan dalam penyeleksian.
3. Mendorong Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.
4. Tidak terburu-buru/gegabah dalam pengambilan keputusan.
5. Biaya pelatihan lebih hemat.
6. Mendorong pengembangan diri pada karyawan.

Menurut simamora dalam bukunya Suwatno, Landasan program rekrutmen yang baik mencakup faktor- faktor berikut:

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat
2. Program rekrutmen tidak pernah mengompromikan standar seleksi
3. Berlangsung atas dasar berkesinambungan
4. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif dan inovatif [[49]](#footnote-49)

Tujuan rekrutmen adalah untuk memenuhi kebutuhan personil baik jangka pendek maupun jangka panjang. Jangka pendek berarti menyangkut kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan terhadap kebutuhan personil. Sedangkan jangka panjang ditujukan untuk memenuhi penyediaan personil secara terus menerus baik personil pelayanan maupun personil profesional.

Casteter mengemukakan bahwa proses rekrutmen merupakan perkara yang penting. Dengan demikian perlu memperhatikan beberapa langkah berikut ini:

1). Membuat rencana rekrutmen, yaitu dengan merumuskan kebijakan yang harus diikuti dalam proses rekrutmen.

2). Menyusun program rekrutmen dengan merinci kegiatan yang akan dilakukan, metode yang akan digunakan, lembaga atau orang yang akan terlibat dan jadwal pelaksanaan rekrutmen.

3). Mengembangkan sumber-sumber calon yang akan direkrut, baik dari dalam organisasi maupun sumber ekstern (Perguruan tinggi, badan penempatan tenaga kerja, iklan, serikat-serikat asosiasi profesional, dan lain-lain)

4). Mengkoordinir pencarian pelamar

5). Pengendalian kegiatan rekrutmen untuk menjamin keberhasilan rencana rekrutmen yang telah dibuat.[[50]](#footnote-50)

Menurut Yuniarsih secara garis besar “sumber tenaga kerja dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu: sumber internal dan eksternal”. Penarikan tenaga kerja yang berasal dari sumber internal dilakukan dengan cara memberdayakan pegawai yang sudah ada. Misalnya melalui rotasi, promosi, transfer, mutasi, kerja lembur, atau member tugas baru sebagai tugas tambahan di samping sebagai tugas lama yang tetap menjadi kewajibannya. Di samping itu, bisa juga dilakukan dengan mengubah status kepegawainya, dari tenaga paruh waktu atau honorer menjadi tenaga kontrak atau bahkan menjadi pegawai tetap, atau dengan memberdayakan pegawai yang sudah pensiun.

Penarikan tenaga kerja dari sumber eksternal dilakukan dengan merekrut pegawai dari luar perusahaan, misalnya: melalui penerimaan lamaran secara terbuka (opened application), kerja sama dengan lembaga pendidikan yang dapat merekomendasikan lulusan terbaiknya, memasang iklan lowongan kerja, menggunakan jasa biro atau agen tenaga kerja, memanfaatkan anggota keluarga pegawai, rekomendasi dari serikat kerja dan atau pegawai yang sudah ada.[[51]](#footnote-51)

Dessler menjelaskan bahwa proses perekrutan menuntut:

1. Melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menetapkan tugas-tugas dari posisi untuk diisi;
2. Membangun suatu pangkalan calon jabatan-jabatan ini dengan merekrut calon-calon internal dan eksternal;
3. Meminta karyawan mengisi formulir lamaran dan melakukan wawancara;
4. Memanfaatkan berbagai tehnik seleksi seperti tes, penyelidikan latar belakang, dan pengujian fisik untuk mengidentifikasi calon yang bersemangat untuk mengisi jabatan;
5. Mengirimkan kepada penyelia yang bertanggung jawab untuk jabatan itu;
6. Meminta para calon untuk mengikuti satu atau lebih wawancara seleksi dengan penyelia dan pihak-pihak lain untuk menetapkan kepada calon jabatan mana yang akan diserahkan.[[52]](#footnote-52)

Proses rekrutmen perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut.
2. Pencarian pelamar-pelamar kerja.
3. Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok.
4. Pembuatan kumpulan pelamar

Menurut Yuniarsih dilihat dari prosesnya “ada dua pendekatan yang digunakan dalam seleksi pegawai, yaitu: *successive hurdles* dan *compensatory selection”*.[[53]](#footnote-53) Pendekatan *successive hurdles* mengharuskan setiap calon (pelamar) mengikuti prosedur seleksi, dan jika tidak lolos pada salah satu tahap maka yang bersangkutan ditolak untuk mengikuti tes selanjutnya atau dinyatakan gugur. Sebaliknya, bagi pelamar yang lulus pada setiap tahapan seleksi, kepadanya diberi kesempatan untuk mengikuti tahap berikutnya. Untuk lebih jelasnya alur pendekatan *successive hurdles* dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Fomulir isian

YA Tertulis

DITOLAK

Tes Tertulis

YA Tertulis

DITOLAK

Wawancara

YA Tertulis

DITOLAK

Uji Kesehatan

DITOLAK

YA Tertulis

Latar Belakang

DITOLAK

YA Tertulis

**DITERIMA**

Gambar 5. Pendekatan Seleksi *Successive Hurdles* diadaptasi dari Yuniarsih [[54]](#footnote-54)

Pada pendekatan *Successive hurdles*, seleksi dilakukan secara berjenjang. Prosesnya diawali dengan pemeriksaan terhadap isi formulir. Jika pelamar memenuhi syarat, pelamar dipanggil untuk memenuhi tes tertulis, sebaliknya jika data dalam formulir banyak yang meragukan maka pelamar dinyatakan gugur (ditolak). Selanjutnya, apabila pelamar yang mengikuti tes tertulis dapat menyelesaikannya dengan baik dan dinyatakan lulus, maka dia akan dipanggil untuk mengikuti wawancara. Sebaliknya jika tes tulisnya gagal maka yang bersangkutan dinyatakan ditolak.

Demikian seterusnya mengikuti contoh alur dalam diagram di atas, sampai sang pelamar mampu menyelesaikan semua tahapan dengan baik dan dinyatakan lulus pada setiap tahapan, maka yang bersangkutan dinyatakan diterima sebagai pegawai yang masih akan mengikuti proses menajemen SDM berikutnya.

Pada pendekatan *Compensatory Selection*, semua calon pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti semua tahapan seleksi. Pada pendekatan ini, proses seleksi tidak menggunakan system gugur, karena pengumuman hasil dinyatakan setelah semua tahapan seleksi selesai dilaksanakan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 6. Pendekatan *Compensatory Selection* Diadaptasi dari Yuniarsih[[55]](#footnote-55)

Pada pendekatan *Compensatory selection*, setiap pelamar menjalani semua tahapan seleksi. Mereka mengisi formulir, melampirkan bukti fisik berkaitan dengan dokumen yang diperlukan secara lengkap, mengikuti semua rangkaian seleksi, menghadiri wawancara, menjalani test kesehatan, menunjukan kepribadian yang baik, serta memberikan informasi yang objektif ketika dilakukan penelusuran latar belakang. Hasil penilaian yang diperoleh pada setiap tahapan diakumulasi menjadi skor akhir sehingga skor akhir ini yang akan menentukan diterima atau ditolaknya lamaran.

Pada prinsipnya kedua pendekatan seleksi di atas bisa digunakan dalam merekrut tenaga guru. Hanya diperlukan proses seleksi yang akuntabel dan objektif sehingga bisa mendapatkan guru yang bermutu baik dari segi kemampuan akademiknya maupun kemampuan sosial, kepribadian dan kompetensi prefesionalnya.

1. **Pelatihan dan Pengembangan**

Pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan erat dengan ketercapaian yang ingin diraih, efektivitas, produktivitas dan kebutuhan akan kepuasan tenaga kerja. Pengembangan SDM ditujukan untuk membantu setiap karyawan untuk mengatasi dan menjawab permasalahan di masa datang dengan memperhatikan tugas dan kewajibannya yang dihadapi sekarang.[[56]](#footnote-56) Oleh sebab itu, dilihat dari fungsinya pengembangan SDM merupakan upaya dalam bentuk pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi serta pengembangan karir.

Mondy mencoba membedakan antara pelatihan dan dengan pengembangan. Pelatihan (training) diartikan sebagai:“*activities designed to provide learners with the knowledge and skills neened for their present jobs*”. Sedangkan pengembangan (development) diartikan sebagai, “*learning may looks beyond the knowledge and skill needed for present job”.[[57]](#footnote-57)*

Simamora mengemukakan bahwa pelatihan adalah: Serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan dan pengalaman, ataupun perubahan sikap individu. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Sedangkan pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasaanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.[[58]](#footnote-58)

Noe menyatakan bahwa: Pelatihan (training) merupakan upaya perusahaan yang terencana dalam memberikan kesempatan karyawan dalam mempelajari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keahlian atau prilaku yang penting untuk mencapai prestasi kerja dengan baik dan sukses. Agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (competitve advantage), maka pelatihan harus mencakup lebih dari pengembangan keahlian dasar. Sedangkan pengembangan (development) secara tradisional difokuskan kepada karyawan tingkat manajemen, akan tetapi pengembangan saat ini menjadi lebih penting untuk seluruh karyawan. Pengembangan mengarah kepada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian kepribadian serta kemampuan yang mambantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif baik pekerjaan sekarang atau masa depan. Ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan karyawan, yaitu pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja dan hubungan interpersonal.[[59]](#footnote-59)

**Tabel 3. Perbandingan Antara Pelatihan dan Pengembangan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Training | Development |
| Fokus | Current | Future |
| Use of work Ekperiences | Low | High |
| Goal | Preparation for current job | Preparation for hange |

Sumber: Noe [[60]](#footnote-60)

Menurut Dessler pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.[[61]](#footnote-61) Saat ini pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan merupakan proses terintegrasi yang digunakan oleh pimpinan untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti melakukan pendekatan terintegrasi dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. Melakukan pendekatan manajemen kinerja berarti bahwa upaya-upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan untuk diberikan oleh setiap karyawan agar tujuan dapat tercapai.

Ada lima langkah proses pelatihan dan pengembangan menurut Dessler yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi
2. Merencanakan Instruksi yaitu untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas
3. Validasi yaitu dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili
4. Menerapkan Program yaitu melatih karyawan yang ditergetkan
5. Evaluasi dan tindak lanjut yaitu menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.[[62]](#footnote-62)

Sedangkan menurut Milkovich and Boudreuau sebagaimana dikutip Yuniarsih pelatihan merupakan:

Suatu proses sistematis untuk dapat memperoleh keahlian, peraturan-peraturan, konsep atau sikap-sikap yang akan menghasilkan kesesuaian antara karakteristik pegawai dengan permintaan perusahaan. Sedangkan pengembangan merupakan proses jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas dan motivasi pegawai agar dapat menjadi asset perusahaan yang berharga. Jadi pengembangan di sini tidak hanya pelatihan tetapi juga karir dan berbagai pengalaman lainnya.[[63]](#footnote-63)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pengembangan merupakan suatu upaya manajemen untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karir sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

Sutrisno secara terang menjelaskan bahwa sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan sekarang. Kalau *level of performance* nya naik dan meningkat maka akan berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

1. Meningkatkan mutu kerja

Peningkatan yang di maksud di sini tentu saja mengerah pada peningkatan kualitas dan kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

1. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Artinya ketika ada job yang kosong maka bisa secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.

1. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasan organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan Iklim kerja yang sehat diharapkan dapat meningkatkan moral kerja.

1. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja sehingga lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

1. Menunjang pertumbuhan pribadi

Program pelatihan yang tepat akan memberi keuntungan kepada kedua belah pihak, yaitu kepada perusahaan dan karyawannya. Bagi karyawan, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih mematangkan lagi kepribadian, kecerdasan dan keterampilannya.[[64]](#footnote-64)

Dalam tataran implementasi, menurut Rebore manajemen pengembangan SDM dapat berjalan dengan efektif, jika dapat menerapkan dimensi-dimensi sebagai berikut:

*1). Human recources planning establishing a master plan of long and short range personel requirements is a ingredient in the school district’s curricular and fiscal planning processes.*

*2).Requirement of quality personnel, of course, are essential for the delivery of effective educational services to children, youth and adults.*

*3).Selection of personnel the long and short range human recources requirements are implemented through selection techniques and processes.*

*4).Placement and induction of personnel through appropriate planning, new personnel and the school district accommodate each other’s goal.*

*5) Staff development programs help personel meet school district objectives and also provide individuals with the opportunity for personal and professional growth.*

*6).Appraisal of personnel processes and techniques for appraisal help the individual grow professionally and help the school district attain its objectives.*

*7).Compensation of Personnel establishing program that reward quality performance help to motivate personnel.*

*8).Collective negotiation the negotiating process gives personnel an opportunity to participate in matters that affect their professional and personnel welfare.[[65]](#footnote-65)*

Dalam pengembangan sumber daya manusia, berbagai dimensi di atas merupakan langkah yang harus ditempuh. Walaupun mungkin itu bukan merupakan pekerjaan yang sederhana namun usaha ke arah itu harus dipikirkan.

Walhasil, dengan mengacu pada beberapa dimensi di atas dapatlah disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia untuk menciptakan organisasi yang mampu merealisasikan visinya sehingga mencapai tujuan jangka panjang, menengah dan pendek. Sedangkan bagi karyawan, pengembangan SDM dipandang suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi kerja dalam pekerjaannya baik untuk masa sekarang maupun untuk menghadapi tantangan kerja di masa yang akan datang.

1. **Kompensasi dan Penilaian Prestasi Kerja**
2. **Kompensasi**

**a).** Pengertian Kompensasi

Dalam suatu organisasi berupa Imbalan, balas jasa atau penghargaan (reward) dalam praktik sumberdaya manusia merupakan kompensasi atau penghargaan, hal ini mempunyai peran amat penting dalam memelihara kepuasan kerja karyawan. Menurut Nawawi dalam Silfia Febrianti dkk, *Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya[[66]](#footnote-66)

Menurut Marihot Tua, E H dalam Burhanuddin Yusuf, kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran kompensasi tersebut ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung. Dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja seperti tunjangan-tunjangan.[[67]](#footnote-67)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relative dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan relative struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi serta efektifitas bagi organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat financial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa financial dan non-finansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (financial) maupun tidak langsung berupa penghargaan non-finansial.

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan, oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.[[68]](#footnote-68)

Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistsem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan haya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampua tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan, berbagai tujuan dan sasarannya.[[69]](#footnote-69)

Seorang karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik, sebaiknya diberi *reward.* Bentuk *reward* tidak mesti materi, tetapi dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan di depan karyawan lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan). *Reward* ini merupakan mekanisme pengawasan yang sangat penting.[[70]](#footnote-70)

Menurut Cascio FW dalam Burhanuddin, penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan, serta aspires individual perlu diadakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu:

* + 1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar
    2. Keadilan dengan pasar eksternal
    3. Keadilan dalam perusahaan
    4. Perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka.[[71]](#footnote-71)

**b). Komponen - Komponen Utama Sistem *Reward***

Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan. Komponen utama sistem *reward* terdiri atas tiga elemen, yaitu:

a. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (stock option atau stock grant)*.* Penghargaan terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Pada umumnya gaji yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi tingkat perpindahan kerja. Untuk mendorong peningkatan kinerja, manajemen organisasi biasanya membuat paket-paket program, misalnya paket gaji atau paket saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi:

1.) Kenaikan gaji pokok

2.) Tambahan honorarium.

b. Kesejahteraan

Komponen *reward* selain gaji adalah kesejahteraan (benefit)*.* Sebagaimana gaji, kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja, misalnya:

1.) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan structural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan hari tua

2). Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, supir pribadi dan rumah dinas.

c. Pengembangan Karir

Komponen *reward* selain gaji dan kesejahteraan yang tidak boleh diabaikan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir menunjukkan prospek kerja di masa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya. Seringkali pegawai tidak jadi memperoleh gaji dan kesejahteraan yang lebih tinggi atau tidak dapat menduduki posisi tertentu karena terhalang oleh masalah karir yang tidak berkembang.

Pemberian penghargaan melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

1.) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokarya, seminar, semiloka dan sebagainya

2.) Penugasan untuk magang atau studi banding

d. Penghargaan Psikologis dan Sosial

Selain tiga jenis *reward* yang sudah disebutkan yaitu gaji, kesejahteraan dan pengembangan karir, sebenarnya masih terdapat bentuk penghargaan lain yang dapat diberikan yaitu berupa penghargaan psikologis dan sosial. Tidak seperti gaji dan kesejahteraan, penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya. Namun meskipun penghargaan psikologis dan sosial ini tidak dapat diukur secara financial, nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut, misalnya:

1.) Promosi jabatan

2.) Pemberian kepercayaan

3.) Peningkatan tanggung jawab

4.) Pujian.[[72]](#footnote-72)

**c). Instrument Sistem Imbalan**

Agar mencapai sasarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu selalu diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrument yang ampuh untuk berbagai kepentingan.

a. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Artinya, karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogyanya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan tinggi. Bahkan apabila yang ingin direkrut adalah mereka yang sudah pernah bekerja di organisasi lain, kompensasi tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga melebihi jumlah imbalan yang diterimanya sekarang.

b. Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi Meskipun benar bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa apabila jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain, godaan untuk berhenti menjadi lebih kuat, apalagi apabila pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau ketrampilan tertentu yang mudah “dijualnya”.

c. Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan, yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah bahwa secara internal para pegawai yang akan melakukan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula. Tentunya ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan. Seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan para pegawai meskipun melaksanakan pekerjaa yang sejenis. Tegasnya, prinsip keadilan didasarka pada nilai relative dari berbagai jenis pekerjaan dalam orgaisasi.

d Menghargai perilaku positif, idealnya sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup berbagai hal, seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya.

e. Pengendalian pembiayaan

Telah umum diketahui bahwa salah satu komponen biaya yang jumlahnya tidak kecil dalam menjalankan perilaku organisasi adalah belanja pegawai. Oleh karena itu, sistem imbalan harus pula mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya, dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

f. Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan

Di negara manapun pemerintah selalu berusaha menjamin tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari organisasi tempat mereka berkarya. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan.

g. Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna, Artinya, sistem kompensasi itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan dalam praktik. Harus diusahakan agar jangan sampai penerapannya hanya menambah mata rantai birokrasi dalam manajemen sumberdaya manusia.[[73]](#footnote-73)

Dalam perspektif Islam, upah termasuk dalam domain fiqih muamalat, yakni dalam pembahasan tentang *ijarah. Al-ijarah* berasal dari kata *al-ajru* yang arti menurut bahasanya adalah *al-iwadh* yang arti dalam bahasa Indonesia nya adalah ganti dan upah. *Ijarah* adalah menukar sesuatu dengan ada imbalannya. *Mu’jir* adalah yang memberikan upah dan yang menyewakan, *musta’jir* adalah orang yang menerima upah untuk melakukan sesuatu dan yang menyewa sesuatu. Allah berfirman:



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu.[[74]](#footnote-74)

Jika *ijarah* itu suatu pekerjaan, maka kewajiban pembayaran upahnya pada waktu berakhirnya pekerjaan. Bila tidak ada pekerjaan lain, jika akad sudah berlangsung dan tidak disyaratkan mengenai pembayaran dan tidak ada ketentuan penangguhannya

Menurut Abu Hanifah wajib diserahkan upahnya secara berangsur sesuai dengan manfaat yang diterimanya.maksudnya adalah bersegera menunaikkan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan

* + 1. **Penilaian Prestasi Kerja**

**a). Pengertian Prestasi Kerja**

Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak sebuah perusahaan untuk bisa maju, maka dari itu perusahaan perlu mempunyai sumber daya manusia yang memiliki prestasi kerja yang baik. Berikut beberapa pengertian prestasi kerja menurut beberapa ahli:

Menurut Sutrisno Prestasi kerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.[[75]](#footnote-75)

Menurut Mangkunegara dalam bukunya Sutrisno Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[[76]](#footnote-76)

Menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

Ada beberapa dimensi prestasi kerja sebagaimana pendapat Hasibuan yaitu sebagai berikut:[[77]](#footnote-77)

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaanya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai memberikan penilaian hasil kerja baik kualitas maupun yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai memberikan penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai memberikan penilaian disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaaanya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai memberikan penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaanya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai memberikan penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapannya.

10.Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaanya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya

**b). Pengertian Penilaian Prestasi**

Penilaian prestasi karyawan harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Dengan penilain prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya.

Menurut Rivai penilaian prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.[[78]](#footnote-78)

Menurut Mangkunegara penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.[[79]](#footnote-79)

Menurut Blanchard dan Spencer dalam bukunya Hartatik bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang evaluasi prestasi kerja karyawannya terhadap pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas, penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

**c). Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi**

Menurut Hasibuan tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

1**.** Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

6. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.

7**.** Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

8. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.[[80]](#footnote-80)

**d). Metode penilaian prestasi kerja**

Menurut Hasibuan metode penilain prestasi kerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern.

**1. Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis.Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah *rating scale, employee comparation, check list, freeform essay,* dan *critical incident*.

a. *Rating scale*

Metode ini menggunakan penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristikk, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b. *Employee comparation*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

c. *Check list*

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanyamemberikan masukan/informasi bagi penilai yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freefrom essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilai.

e. *Critical incident*

Metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

**2. Metode Modern**

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah: *assessment centre, management by objective (MBO=MBS)*, dan *human asset accounting*.

* + 1. *Assessment centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

* + 1. *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dala perumusan dan pemutusan persolan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam

menetukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian

sasaran perusahaan.

* + 1. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil rata - rata bobot dari tim penilai

**D. Konsep Pembinaan Kompetensi**

1. **Konsep Pembinaan**

Pembinaan berasal dari kata dasar bina yang ditambah imbuhan pe-an. Perkataan bina berasal dari bahasa Arab. Dalam kamus Arab Indonesia Kontemporer, kata binã berasal dari kata *banã, yabniĩ, binãan* yang artinya membangun, menumbuhkan, memapankan, mengembangkan dan membimbing secara konstruktif dan positif

Menurut penulis bahwa konsep pembinaan mempunyai banyak kesamaan makna dengan konsep pemberdayaan dalam hal menumbuhkan, mengembangkan dan memberdayakan secara kontruktif.

Pemberdayaan dimaksudkan untuk memberikan daya agar seseorang dapat mengatasi masalah yang dihadapinya. Menurut Clutterbuck, seorang yang dipandang berdaya kalau menunjukan beberapa prilaku sebagai berikut, di antaranya: 1). *Develop the skill needed to take responsibility; 2). Develop effective networks of information and influence; 3). Enhance personal and team creativity; 4). Maintain a health; 5). Balance between work and personal life; 6). Keep learning.[[81]](#footnote-81)*

Seorang guru dapat di anggap berdaya apabila guru tersebut tersebut dapat mengembangkan skill yang diperlukan untuk memikul tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dia juga harus mampu mengembangkan jaringan informasi yang efektif dan berpengaruh, meningkatkan kreativitas diri dan team, menjaga kesehatan fisik dan mental, keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi serta melakukan belajar secara berterusan *(life long education).*

Oleh sebab itu seorang guru harus dididik, dibimbing dan didorong agar berdaya dalam melaksanakan tugasnya. Seperangkat kemampuan harus dimiliki oleh guru yang menggambarkan kesatuan secara utuh dalam empat kompetensi, yakni pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Dengan demikian pembinaan kemampuan guru dimaksudkan untuk memberikan bantuan kepada guru, terutama bantuan berupa bimbingan, pengarahan dan dorongan agar guru lebih berdaya dan menunjukan citra dirinya sebagai guru yang berwibawa.

Menurut Kindervatter bahwa pemberdayaan dianggap sebagai: *“people gaining an understanding and control over social, economic, and/or political forces in order to improve their standing in society”.*[[82]](#footnote-82) Berdasarkan rumusan di atas bahwa pemberdayaan akan bermuara pada kemampuan individu dalam mengontrol persoalan-persoalan sosial, ekonomi dan politik agar bisa meningkatkan status dan kedudukannya dalam masyarakat.

Pembinaan (pemberdayaan), Menurut Kindervatter adalah bahwa pemberdayaan merupakan kemampuan seorang individu dalam suatu masyarakat yang ditunjukan dalam delapan keadaan, yakni:

1. *Acces*  (memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya);
2. *Leverage* (daya pengungkit dalam meningkatkan daya tawar)
3. *Choices* (mampu memiliki peluang memilih beberapa pilihan);
4. *Status* (meningkat citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya);
5. *Critical reflection capability* (kemampuan dalam merefleksi secara positif)
6. *Legitimation;*
7. *Discipline;*
8. *Creative perception.[[83]](#footnote-83)*

Berdasarkan teori pemberdayaan di atas, maka dalam kontek peningkatan kompetensi guru, status dan kedudukan guru yang harus ditingkatkan. Peningkatan itu ditunjukkan dalam beberapa hal, yakni: *Acces* (memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya), *leverage* (daya pengungkit dalam meningkatkan daya tawar), *choices* (mampu memiliki peluang memilih beberapa pilihan), s*tatus* (meningkat citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya), c*ritical reflection capability* (kemampuan dalam merefleksi secara positif), l*egitimation, discipline,* dan c*reative perception.*

Menurut Gaffar konsep pembinaan profesional mengandung dua arti, yaitu: (1). Dikaitkan dengan usaha peningkatan kemampuan profesional yang dapat dilakukan dengan cara independen pada tingkat sekolah oleh individu masing-masing dan (2) dikaitkan dengan jenjang karir kepegawaian. [[84]](#footnote-84)

Selanjutnya Gaffar menyatakan bahwa: Pembinaan guru merupakan suatu keharusan untuk mengatasi permasalahan tugas dilapangan. Pembinaan guru mempunyai esensi *‘professional growth*” dengan esensi pokoknya adalah keahlian teknis (professional tecnical expertise) serta perlu ditunjang dengan kemampuan dan sikap profesional.[[85]](#footnote-85)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, pembinaan mempunyai arti suatu usaha yang dilakukan dengan sadar, terencana, teratur dan terarah serta tanggungjawab untuk mengembangkan kemampuan dengan segala aspeknya secara kontruktif dan positif. Dengan demikian, pembinaan dalam kontek membina tenaga guru dapat diartikan sebagai upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan kepribadian guru agar lebih mampu menampilkan kinerja secara profesional.

Sistem pembinaan guru merupakan perkara yang mutlak diperlukan, terlebih lagi ketika dihubungkan dengan tuntutan masyarakat yang semakin komplek, sifat pendidikan yang sangat dinamis untuk menyongsong masa depan yang lebih baik. Tujuan utama pembinaan kompetensi profesional guru sebagai upaya pengembangan atau *improvement* yang mengacu kepada aktivitas peningkatan mutu guru.

Dengan mengacu pada tujuan tersebut, pembinaan dapat dikatagorikan sebagai pembinaan orientasi, pembinaan kecakapan, pembinaan kepribadian, pembinaan penyegaran dan pembinaan lapangan.

Pembinaan orientasi (orientation training program) diadakan untuk sekelompok orang yang baru masuk dalam suatu pekerjaan. Pembinaan kecakapan (skill training) diadakan untuk membantu para peserta guna mengembangkan kecakapan yang sudah dimiliki atau mendapatkan kecakapan baru yang diperlukan untuk pelaksanaan tugasnya. Pembinaan pengembangan kepribadian (personality development training) yang menekankan pada pengembangan kepribadian dan sikap. Pembinaan ini berguna untuk membantu para peserta, agar mengenal dan mengembangkan diri menurut gambaran dan cita-cita yang benar. Pembinaan kerja (inservice training) diselenggarakan oleh lembaga untuk para stafnya. Pembinaan ini bertujuan agar pekerja dapat menganalisis pekerjaannya dan membuat rencana peningkatan untuk masa depan. Pembinaan penyegaran (refresing training) diarahkan agar para pekerja berusaha membarukan cara berpikirnya untuk menghadapai tantantangan dan tuntutan kebutuhan baru dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan yang sudah ada. Pembinaan lapangan (field training)yang bertujuan untuk menempatkan para peserta dalam situasi nyata, agar mendapatkan pengetahuan dan memperoleh pengalaman langsung dalam bidang yang menjadi tugasnya.

1. **Langkah- Langkah Pembinaan**

Pembinaan sumber daya manusia dapat di tempuh melalaui Pelatihan dan Pengembangan. Hal ini didukung oleh pendapat ahli tentang upaya dan langkah-langkah pembinaan melalui pelatihan dan pengembangan.

Sebagaimana menurut pendapat Clutterbuck bahwa pembinaan dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. *Develop the skill needed to take responsibility* (Mengembangkan skill yang diperlukan untuk memikul tanggungjawab yang diberikan kepadanya)
2. *Develop effective networks of information and influence* (Mengembangkan jaringan informasi yang efektif dan berpengaruh)
3. *Enhance personal and team creativity* (Meningkatkan kreativitas diri dan tim)
4. *Maintain a health* (Menjaga kesehatan fisik dan mental)
5. *Balance between work and personal life* (Keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi)
6. *Keep Learning* (Belajar secara berterusan).[[86]](#footnote-86)

Menurut Desler pelatihan dan pengembangan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.[[87]](#footnote-87) Pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Pelatihan merupakan proses terintegrasi yang digunakan oleh pimpinan untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti melakukan pendekatan terintegrasi dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan. Melakukan pendekatan manajemen kinerja berarti bahwa upaya-upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan untuk diberikan oleh setiap karyawan agar tujuan dapat tercapai.

Ada lima langkah proses pelatihan dan pengembangan menurut Dessler yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi
2. Merencanakan Instruksi yaitu untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas
3. Validasi yaitu dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili
4. Menerapkan Program yaitu melatih karyawan yang ditergetkan
5. Evaluasi dan tindak lanjut yaitu menilai keberhasilan atau kegagalan program ini[[88]](#footnote-88)

Sutrisno secara terang menjelaskan bahwa sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan sekarang. Kalau *level of performance* nya naik dan meningkat maka akan berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

1. Meningkatkan mutu kerja

Peningkatan yang dimaksud di sini tentu saja mengerah pada peningkatan kualitas dan kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

1. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Artinya ketika ada job yang kosong maka bisa secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.

1. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasan organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan Iklim kerja yang sehat diharapkan dapat meningkatkan moral kerja.

1. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja sehingga lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

1. Menunjang pertumbuhan pribadi

Program pelatihan yang tepat akan memberi keuntungan kepada kedua belah pihak, yaitu kepada perusahaan dan karyawannya. Bagi karyawan, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih mematangkan lagi kepribadian, kecerdasan dan keterampilannya.[[89]](#footnote-89)

Sedangkan pengertian pelatihan menurut beberapa ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Milkovich and Boudreuau sebagaimana dikutip Yuniarsih pelatihan merupakan:

Suatu proses sistematis untuk dapat memperoleh keahlian, peraturan-peraturan, konsep atau sikap-sikap yang akan menghasilkan kesesuaian antara karakteristik pegawai dengan permintaan perusahaan. Sedangkan pengembangan merupakan proses jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas dan motivasi pegawai agar dapat menjadi asset perusahaan yang berharga. Jadi pengembangan di sini tidak hanya pelatihan tetapi juga karir dan berbagai pengalaman lainnya.[[90]](#footnote-90)

Noe menyatakan bahwa: Pelatihan (training) merupakan upaya perusahaan yang terencana dalam memberikan kesempatan karyawan dalam mempelajari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keahlian atau prilaku yang penting untuk mencapai prestasi kerja dengan baik dan sukses. Agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (competitve advantage), maka pelatihan harus mencakup lebih dari pengembangan keahlian dasar. Sedangkan pengembangan (development) secara tradisional difokuskan kepada karyawan tingkat manajemen, akan tetapi pengembangan saat ini menjadi lebih penting untuk seluruh karyawan. Pengembangan mengarah kepada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian kepribadian serta kemampuan yang mambantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif baik pekerjaan sekarang atau masa depan. Ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan karyawan, yaitu pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja dan hubungan interpersonal.[[91]](#footnote-91)

Senada dengan pendapat diatas Simamora mengemukakan bahwa pelatihan adalah :

Serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan dan pengalaman, ataupun perubahan sikap individu. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Sedangkan pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasaanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.[[92]](#footnote-92)

Mondy mencoba membedakan antara pelatihan dan dengan pengembangan. Pelatihan (training)diartikan sebagai:“*activities designed to provide learners with the knowledge and skills neened for their present jobs*”. Sedangkan pengembangan (development) diartikan sebagai, “*learning may looks beyond the knowledge and skill needed for present job”.[[93]](#footnote-93)*

Dalam pembinaan kompetensi perlu memperhatikan perencanaan dan pengorganisasian pembinaan, penjelasannya sebagai berikut

* + 1. Perencanaan Pembinaan Kompetensi

Untuk membuat perencanaan dalam pembinaan kompetensi guru perlu mempertimbangkan beberapa hal, yakni: *strategi, struktur, system, style, staff, skill* dan s*hare values.*

Konsultan di McKinsey & Company mengembangkan model 7S pada akhir 1970-an untuk membantu para manajer untuk mengatasi masalah dan kesulitan yang dihadapi organisasi. Model ini menunjukkan bahwa sistem kekebalan organisasi dan banyaknya variabel-variabel yang saling berhubungan yang terlibat membuat perubahan menjadi kompleks, dan bahwa upaya perubahan yang efektif harus menangani isu-isu ini secara simultan. Model 7-S adalah alat bagi analisis dan tindakan manajerial yang memberikan struktur dengan mana untuk melihat perusahaan (organisasi) secara keseluruhan, sehingga masalah organisasi dapat didiagnosa dan strategi dapat dikembangkan dan diimplementasikan.

Teori ini membantu mengubah pemikiran manajer tentang bagaimana organisasi dapat diperbaiki.

Adapun ketujuh S itu dapat diintisarikan dalam uraian berikut ini:

a). Shared Values

[Shared values](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/shared_values.html) adalah keyakinan, pola pikir, dan asumsi yang dipegang yang membentuk bagaimana organisasi bertindak [budaya o](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/culture_corporate.html)rganisasinya. Shared values adalah apa yang mendorong [kepercayaan](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/relationships_trust.html). Nilai-nilai ini adalah pusat model 7 S yang saling berhubungan. Nilai-nilai adalah identitas dengan mana sebuah organisasi dikenal di seluruh wilayah bisnisnya, apa yang diperjuangkan organisasi dan apa yang diyakininya, keyakinan dan sikap utamanya. Nilai-nilai ini harus secara eksplisit dinyatakan sebagai tujuan organisasi dan nilai-nilai individu. Kemudian nilai ini menjadi spirit yang melandasi perencanaan pembinaan guru yang akan dilakukan.

b). Struktur

Struktur adalah bagan organisasi dan informasi terkait yang menunjukkan siapa melapor kepada siapa dan bagaimana tugas-tugas dibagi dan diintegrasikan. Dengan kata lain, struktur menggambarkan hierarki wewenang dan akuntabilitas dalam organisasi, cara unit-unit organisasi berhubungan satu sama lain: terpusat, pembagian fungsional (atas-bawah); desentralisasi (trend di organisasi yang lebih besar); matriks, jaringan, holding, dll. Hubungan-hubungan ini sering digambarkan dalam bagan organisasi. Hampir semua organisasi menggunakan beberapa gabungan struktur–piramid, matriks atau jaringan untuk mencapai tujuan mereka.

c). Strategi

Strategi adalah rencana-rencana yang diformulasi organisasi untuk mencapai tujuan yang diidentifikasi, dan sekumpulan keputusan dan tindakan yang diarahkan untuk memperoleh keunggulan berkesinambungan terhadap persaingan. Sehingga dapat ditemukan formula perencanaan pembinaan kompetensi guru yang perlu dilakukan.

d). Sistem

Sistem mengacu pada prosedur, proses dan rutinitas yang digunakan untuk mengelola organisasi dan menggambarkan bagaimana pentingnya pekerjaan untuk dilakukan.

e). Style

Style mengacu pada gaya dan budaya organisasi. Bagaimana manajer kunci berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi, bagaimana manajer secara kolektif menggunakan waktu dan perhatiannya, dan bagaimana mereka menggunakan perilaku simbolis.

f). Staff

Staff mengacu pada jumlah dan jenis pegawai dalam organisasi dan bagaimana organisasi mengembangkan para pegawai dan membentuk nilai-nilai dasar.

g). Skills

Skills mengacu pada kapabilitas khusus dominan dan kompetensi pegawai organisasi secara keseluruhan.

* + 1. Pengorganisasian Dalam Pembinaan Kompetensi Guru

Pengorganisasian menurut Gobson sebagaimana dikutif oleh Sagala meliputi “semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur kerja, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi”.[[94]](#footnote-94)

Dalam kegiatan pengorganisasian bukan hanya mengidentifikasi jabatan dan hubungannya satu sama lain tetapi yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik.

Menurut Sergiovani: “*four competing requirements for organizing that should be considered are legitimacy, efficiency, effectiveness and excellence”.* Pendapat ini mensyaratkan empat hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengorganisasian, yaitu: legitimasi (legitimacy), efisiensi (efficiency), keefektifan (effectiveness) dan keunggulan (excellence).[[95]](#footnote-95)

Menurut Fattah bahwa dalam “pengorganisasian harus ada pembagian tugas ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikan dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi”.[[96]](#footnote-96)

Pengorganisasian terdiri dari komponen penentuan sasaran, pembagian pekerjaan, penentuan orang yang akan melaksanakan tugas, dan kaitan antara orang (unit) dan kelompok dalam pekerjaan. Pengorganisasian secara umum melibatkan barbagai pihak dalam organisasi, baik internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Thomson sebagaimana yang dikutip oleh Sagala bahwa “organisasi mempunyai inti teknis kegiatan yang dilaksanakan berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal, dan mengatasi ketidakpastian dan penyesuaian dalam melaksanakan tugas meliputi pasangan timbal balik antara staf yang setingkat dan dengan level yang lebih tinggi”.[[97]](#footnote-97)

Struktur organisasi berkaitan erat dengan teknologi yang digunakan organisasi untuk menyiapkan sumber daya manusianya agar organisasi menjadi efektif. Kepercayaan yang saling melengkapi dapat menyeimbangkan legitimasi, keefesienan, keefektifan, dan keunggulan sebuah organisasi dapat menciptakan suasana penuh harapan dan diyakini bahwa semua program dapat dikerjakan dengan mencapai prestasi yang tinggi. Kepercayaan ini menunjukan bahwa sasaran tugas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, penggunaan alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana dan sumber daya sebagai implementasi keefektifan pengorganisasian dari elemen-elemen yang diperlukan organisasi yang efektif.

Quigley, Joseph yang dikutip Sagala mengemukakan:

ada lima yang menjadi tolak ukur kesuksesan organisasi, yakni: (1) Kualitas (quality), yaitu organisasi memberikan kualitas pelayanan yang tertinggi kepada pelenggan untuk menjamin kepuasan mereka (customers satisfaction); (2) pertumbuhan (growth), yaitu menjamin adanya pertumbuhan jangka panjang dan pertumbuhan pasar yang kompetitif; (3) orang-orang (people), yaitu menjamin bahwa pemerintah dan satuan pendidikan mempunyai orang-orang yang diperlukan untuk mengemban misi; (4) tingkah laku etis (ethical conduct), yaitu mengatur bisnis organisasi dalam tindakan yang konsisten yang mengacu kepada kualitas pendidikan sebagai standar pertumbuhan utama dari organisasi dan memaksimalkan nilai-nilai pencapaian misi; dan (5) keuangan (financial), yaitu kemampuan memelihara dan mengelola keuangan atau anggaran secara konsisten sebagai faktor utama pertumbuhan organisasi dan memaksimalkan nilai para pemakainya.[[98]](#footnote-98)

Dalam pengorganisasian sekolah, kepala sekolah sebagai pimpinan dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah ini melakukan semua kegiatan manajerial untuk mewujudkan hasil yang direncanakan dengan menentukan sasaran, struktur tugas, wewenang dan tanggungjawab, menentukan personil pelaksana tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, mengalokasikan dan menggunakan dana, dan pemanpaatan sumber daya sekolah.

1. **Pembinaan Kompetensi Guru**

**a). Pembinaan Melalui Peningkatan Kualifikasi Akademik Guru**

Sesuai dengan peraturan yang berlaku, sebagaimana yang diamanatkan dalam Permendiknas no 16 tahun 2007 bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dan atau D4 dari program keguruan. Maka bagi guru yang belum memenuhi kelayakan yakni memiliki minimal S1 atau D4 keguruan harus mengikuti program kelanjutan studi atau tugas belajar.

Pembinaan kompetensi profesional guru dengan studi lanjut adalah bentuk pembinaan dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Pendidikan lanjutan ini dapat dilakukan atas inisiatif sendiri dengan ijin dari atasan atau dapat juga melalui tugas belajar dari atasan. Dalam kontek ini, kementerian Agama mempunyai program dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru madrasah dengan berbagai program beasiswa. Program ini di samping untuk guru yang belum berijazah S1 maupun yang sudah berijazah S1 tetapi memegang mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Adapun tujuan pendidikan lanjutan ini menurut Bafadal adalah untuk: 1). Meningkatkan kualifikasi formal guru sesuai dengan peraturan kepegawaian yang diberlakukan secara nasional maupun yayasan yang menaunginya; 2) Meningkatkan kemampuan akademik sehingga ada peningkatan profesionalnya dalam rangka meningkatkan kualitas penyelengaraan pendidikan di sekolah; 3). Menumbuh kembangkan motivasi para pegawai khususnya guru dalam rangka meningkatkan kinerjanya.[[99]](#footnote-99)

**b). Pembinaan melalui Program Sertifikasi**

Pemerintah telah bertekad dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme guru. Tekad ini tercermin dengan keluarnya UUGD No. 14 tahun 2005. Undang-undang ini mengamanatkan kebijakan untuk intervensi langsung meningkatkan kualitas kompetensi guru lewat kebijakan keharusan guru memiliki kualifikasi Strata 1 atau D4, dan memiliki sertifikat profesi. Dengan sertifikat profesi ini pula guru berhak mendapatkan tunjangan profesi sebesar 1 bulan gaji pokok guru. Di samping UUGD juga menetapkan berbagai tunjangan yang berhak diterima guru sebagai upaya peningkatan kesejahteraan finansial guru. Kebijakan dalam UUGD ini pada intinya adalah meningkatkan kualitas kompetensi guru seiring dengan peningkatkan kesejahteraan mereka.

Usaha ini dalam rangka menghasilkan kualitas layanan pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu memiliki kaitan ke depan (Forward linkage)dan kaitan ke belakang (Backward linkage)*.* Forward linkage berupa bahwa pendidikan yang bermutu merupakan syarat utama untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sejarah perkembangan dan pembangunan bangsa-bangsa mengajarkan pada kita bahwa bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera adalah bangsa-bangsa yang memiliki sistem dan praktik pendidikan yang bermutu. *Backward linkage* berupa bahwa pendidikan yang bermutu sangat tergantung pada keberadaan guru yang bermutu, yakni guru yang profesional, sejahtera dan bermartabat.

Karena keberadaan guru yang bermutu merupakan syarat mutlak hadirnya sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas, hampir semua bangsa di dunia ini selalu mengembangkan kebijakan yang mendorong keberadaan guru yang berkualitas. Salah satu kebijakan yang dikembangkan oleh pemerintah di banyak negara adalah kebijakan intervensi langsung menuju peningkatan mutu dan memberikan jaminan dan kesejahteraan hidup guru yang memadai.

Kesejahteraan yang baik akan mendorong guru untuk meningkatkan profesionalismenya. Dengan demikian diperlukan formula untuk dapat menetapkan bahwa seorang pendidik sudah memenuhi standar profesional atau belum. Untuk itu diperlukan uji sertifikasi guru. Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat kepada guru. Sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar profesional guru. Guru profesional merupakan syarat untuk menciptakan system dan praktek pendidikan yang bermutu.

Menurut Widoyoko tujuan sertifikasi adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan pendidikan nasional;
2. Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan
3. Meningkatkan martabat guru
4. Meningkatkan profesionalitas guru”.[[100]](#footnote-100)

Selanjutnya Widoyoko menjelaskan bahwa manfaat sertifikasi guru dapat dirinci sebagai berikut:

1. Melindungi profesi guru dari praktek yang tidak kompeten sehingga dapat merusak citra profesi guru;
2. Melindungi masyarakat dari praktek-praktek pendidikan yang tidak bermutu dan tidak profesional;
3. Meningkatkan kesejahteraan guru”.[[101]](#footnote-101)

Sertifikasi guru merupakan upaya peningkatan mutu guru yang diikuti dengan peningkatan kesejahteraan guru, sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan secara umunya di Republik ini secara berkelanjutan.[[102]](#footnote-102) Bentuk peningkatan kesejahteraan tersebut berupa pemberian tunjangan profesi bagi guru yang telah dinyatakan lulus sertifikasi dan memiliki sertifikat pendidik. Tunjangan tersebut berlaku bagi guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun bagi guru yang berstatus bukan pegawai negeri sipil (swasta).

Adapun pelaksanaan sertifikasi guru melalui dua cara, yaitu: Penilaian portofolio guru dan jalur pendidikan. Kedua cara tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1). Melalui Penilaian Portofolio Guru**

Permendiknas nomor 18 tahun 2007 menyatakan bahwa sertifikasi bagi guru dalam jabatan dilaksanakan melalui uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidik. Uji kompetensi tersebut dilakukan dalam bentuk penilaian portifolio, yang merupakan pengakuan atas pengalaman profesional guru dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dekumen yang mencerminkan guru.

Komponen penilaian portofolio mencakup: (1). Kualifikasi akademik; (2). Pendidikan dan pelatihan; (3). Pengalaman mengajar; (4). Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran; (5). Penilaian dari atasan dan pengawas; (6). Prestasi akademik; (7). Karya pengembangan profesi; (8). Keikutsertaan dalam forum ilmiah; (9). Pengalaman organisasi di bidang pendidikan dan sosial, (10). Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

**2). Melalui Jalur Pendidikan dan Pelatihan**

Penetapan peserta sertifikasi memalui penilaian portofolio berdasarkan pada urutan prioritas masa kerja sebagai guru, usia, pangkat/golongan, beban mengajar, tugas tambahan dan prestasi kerja. Dengan persyaratan tersebut diperlukan waktu yang cukup lama bagi guru muda yang berprestasi untuk mengikuti sertifikasi. Oleh karena itu, perlu dilaksanakan sertifikasi guru dalam jabatan yang mampu mengakomodasi guru-guru muda berprestasi yaitu melalui jalur pendidikan.

Pelaksana sertifikasi jalur pendidikan ini adalah LPTK yang ditunjuk sesuai dengan keputusan Mendiknas. Sertifikasi melalui jalur pendidikan diselenggarakan selama-lamanya dua semester dan diakhiri dengan asesmen. Hasil assesmen digunakan untuk menentukan kelayakan peserta mengikuti uji kompetensi yang diselenggarakan LPTK penyelenggara. Uji Kompetensi terdiri atas ujian tulis dan uji kinerja.

**c). Pembinaan melalui Program Pelatihan Terintegrasi**

Setelah guru memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan amanat undang-undang, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program pelatihan harus harus terintegrasi sehingga pelaksanaannya tidak parsial dan pengembangan materi tidak tumpang tindih, menghabiskan waktu, tenaga dan anggaran.

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumberdaya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Dalam proses pengembangannya diupayakan agar sumberdaya manusia dapat diberdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia tersebut dapat terpenuhi.

Menurut Edwin B Flippo dikutip oleh suwatno dan Doni Juni Priansa, bahwa pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan knowledge dan skiil seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu.[[103]](#footnote-103)

Moekijat juga menyatakan bahwa: “Pelatihan adalah suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori”.[[104]](#footnote-104)

Pernyataan ini didukung Andrew F Sikula dalam bukunya suwatno dan Doni Juni Priansa bahwa pelatihan adalah proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.[[105]](#footnote-105)

Menurut Mangkunegara bahwa: “pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keaahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya semakin baik sesuai dengan standar.Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilanbekerja”.[[106]](#footnote-106)

Gary Dessler menyatakan pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.[[107]](#footnote-107)   
 wexley dan Yukl pelatihan adalah suatu istilah yang menunjukkan perencanaan, pembentukan dan menfasilitasi anggota organisasi atau karyawan dalam penggabungan keahlian, pengetahuan dan sikap yang sesuai dengan keadaan yang ada.[[108]](#footnote-108)

Alex S. Nitisemito mengungkapkan tentang “tujuan pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan, sesuai dari keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga yang bersangkutan”.[[109]](#footnote-109)

Dengan demikian pelatihan dimaksudkan dalam pengertian yang lebih luas, dan tidak terbatas sematamata hanya untuk mengembangkan keterampilan dan bimbingan saja. Pelatihan diberikan dengan harapan warga masyarakat dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masyarakat yang telah mengikuti pelatihan dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan lebih banyak dan baik pula dari pada masyarakat yang tidak mengikuti pelatihan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka secara opersional pelatihan dapat di definisikan sebagai proses yang meliputi serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara terpadu dengan cara meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap guna meningkatkan profesionalismenya.

Berdasarkan pembahasan di atas maka pelaksanaan pelatihan SDM menghendaki pengelolaan yang harus ditangani secara sistemik, sistematis dan profesional. Sistemik artinya bahwa pelatihan itu harus dirancang dan dilaksanakan secara terpadu dengan pola pembinaan karir dan penempatan SDM baik intra maupun antar kelembagaan. Sistematis bermakna bahwa pelatihan harus dilaksankan secara bertahap dan berkesinambungan sepanjang masa kedinasan. Sementara profesional bermakna bahwa proses penyelenggaraan pelatihan harus dilakukan oleh orang-orang profesional baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya.

Dalam pelaksanaannya pelatihan itu mempunyai beberapa cara dan metode yang dapat digunakan. Menurut Cherrington dalam bukunya Suwatno, dikatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job trainning* dan *of the job training.* *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka-panjang.[[110]](#footnote-110)

Selanjutnya Cherrington menjelaskan bahwa *on the job training* dibagi menjadi 6 macam, penulis dapat mengintisarikan sebagai berikut:

1). *Job instruction training.*   
Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukan langkah-langkah pelaksanan pekerjaan.

2). *Apprenticeship*   
Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

3). *Internship dan assistantships*   
pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contohnya pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

4)*. Job rotation dan transfer*   
adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu: peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, yang kedua, banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu: jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai peiaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

5)*. Junior boards dan committee assignments*   
Alternatif pelatihan dengan memindahkan perserta pelatihan kedalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan perserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6)*. Couching dan counseling*   
pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara berlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.[[111]](#footnote-111)

Sementara *off the job training* merupakan latihan guru yang diselenggarakan di luar tempat kerja. Menurut Sastradipoera yang termasuk latihan luar kerja adalah studi kasus, latihan laboratorium, kursus khusus dan latihan dilembaga pendidikan.[[112]](#footnote-112) Kedua jenis pelatihan tersebut baik *on the job training* maupun *off the the job training* harus mengacu pada peningkatan kompetensi guru.

Kompetensi yang diharapkan melalui pelatihan secara jelas digambarkan dalam Depdiknas ini mencakup kompetensi sebagai berikut:

1. Memiliki pemahaman landasan pendidikan dan wawasan pendidikan, terutama yang terkait dengan bidang tugasnya.
2. Menguasai materi pelajaran, minimal sesuai dengan cakupan materi yang tercantum dalam profil kompetensi.
3. Menguasai pengelolaan pembelajaran sesuai karakteristik materi pelajaran.
4. Menguasai Evaluasi hasil belajar dan pembelajaran sesuai dengan karakteristik mata pelajaran.
5. Memiliki wawasan profesi serta kepribadian guru.[[113]](#footnote-113)

Kompetensi yang digambarkan di atas merupakan kemampuan yang mengintegrasikan keseluruhan kompetensi guru sebagai kasatuan yang utuh dan tidak bisa dipisah-pisahkan. Kompetensi ini menyangkut kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

**d). Pembinaan Melalui Supervisi**

**1). Pengertian Supervisi**

Konsep supervisi modern dirumuskan oleh Kimball Wiles sebagaimana yang dikutif oleh Sagala sebagai berikut: *“Supervision is assistance in the devolepment of a better teaching learning situation”.* Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik.Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar *goal, material, technique, method, teacher, student, an envirovment*. Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran.[[114]](#footnote-114)

Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik di antara guru-guru, karena bersifat demokratis. Istilah supervisi pendidikan dapat dijelaskan baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik).

1)  Etimologi

Istilah supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris*“Supervision”* artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor.

2)   Morfologis

Supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari dua kata *Super*berarti atas, lebih. *Visi* berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi diatas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya[[115]](#footnote-115)

3)  Semantik

Pada hakekatnya isi yang terkandung dalam definisi yang rumusannya tentang sesuatu tergantung dari orang yang mendefinisikan.

Depdiknas merumuskan supervisi sebagai berikut: “Pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik“. Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Untuk itu ada dua hal (aspek) yang perlu diperhatikan: (a). Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (b). Hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar.[[116]](#footnote-116)

Karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Untuk itu guru harus memiliki yakni: (1) kemampuan personal, (2) kemampuan profesional dan (3) kemampuan sosial [[117]](#footnote-117)

Rifa’i mencoba mereduksi rumusan supervisi menurut beberapa ahli antara lain dikemukakan sebagai berikut:

(1). Supervisi merupakan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik; (2). Supervisi merupakan kegiatan untuk membantu dan melayani guru agar mereka dapat melaksanakan tugas mengajarnya lebih baik; (3). Supervisi adalah proses peningkatan pengajaran dengan jalan bekerjasama dengan murid; (4). Supervisi berusaha meningkatkan hasil belajar murid melalui gurunya; (5) Supervisi merupakan bagian atau aspek dari administrasi, khususnya yang mengenai usaha peningkatan guru sampai pada penampilan tertentu; dan (6). Supervisi adalah tahapan dalam administrasi terutama mengenai harapan dan tujuan tertentu dalam pengajaran.[[118]](#footnote-118)

Atas dasar uraian diatas, maka pengertian supervisi dapat dirumuskan sebagai berikut “serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (Pengawas sekolah, kepala sekolah, dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar. Karena supervisi atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada pembinaan guru tersebut pula “Pembinaan profesional guru“ yakni pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru.

Supervisi dapat kita artikan sebagai pembinaan. Sedangkan sasaran pembinaan tersebut bisa untuk kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha. Sinergitas seluruh stap sekolah baik kepela sekolah, guru dan stap yang lainnya akan menunjang pada tujuan pembinaan yang diadakan di sekolah.

**2). Urgensi Supervisi dalam Pembinaan Kompetensi Guru**

Di abad sekarang ini, yaitu era globalisasi dimana semuanya serba digital, akses informasi sangat cepat dan persaingan hidup semakin ketat, semua bangsa berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusia. Hanya manusia yang mempunyai sumber daya unggul dapat bersaing dan mempertahankan diri dari dampak persaingan global yang ketat. Termasuk sumber daya pendidikan. Yang termasuk dalam sumber daya pendidikan yaitu ketenagaan, dana dan sarana dan prasarana.

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.

Dalam kontek itu, pembinaan guru melalui supervisi menjadi sangat penting karena dengan supervisi ini dapat mengembangkan kemampuan guru dalam meningkatkan profesi mengajar. Secara lebih tegas, Burhanuddin menjelaskan lebih rinci tentang tujuan supervisi, yaitu:

(1). Meningkatkan efektivitas dan efesiensi belajar mengajar; (2). Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan; (3). Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil yang optimal; (4). Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya; (5). Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh.[[119]](#footnote-119)

Supandi menyatakan bahwa ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi dalam proses pendidikan:

1).Perkembangan kurikulum merupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan Kepala Sekolah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.

2).Pengembangan personel, pegawai atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu organisasi. Pengembangan personal dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, loka karya dan sejenisnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar, dan lain sebagainya.[[120]](#footnote-120)

Kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses belajar-mengajar yang dilaksakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Secara umum ada 2 (dua) kegiatan yang termasuk dalam kategori supervisi pengajaran, yakni:

1). Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada guru-guru.

Secara rutin dan terjadwal Kepala Sekolah melaksanakan kegiatan supervisi kepada guru-guru dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru membuat desain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan guru. Saat kegiatan supervisi berlangsung, kepala sekolah menggunakan lembar observasi yang sudah dibakukan, yakni Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG terdiri atas APKG 1 (untuk menilai Rencana Pembelajaran yang dibuat guru) dan APKG 2 (untuk menilai pelaksanaan proses pembelajaran) yang dilakukan guru.

2). Supervisi yang dilakukan oleh Pengawas Sekolah kepada Kepala Sekolah dan guru-guru untuk meningkatkan kinerja.

Kegiatan supervisi ini dilakukan oleh Pengawas Sekolah yang bertugas di suatu Gugus Sekolah. Gugus Sekolah adalah gabungan dari beberapa sekolah terdekat, biasanya terdiri atas 5-8 Sekolah. Hal-hal yang diamati pengawas sekolah ketika melakukan kegiatan supervisi untuk memantau kinerja guru dan kepala sekolah.

**3). Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan**

Ada banyak teknik supervisi yang dapat dipergunakan dalam meningkatkan personil sekolah.

Secara umum Sagala membagi dua bagian, yaitu: (1). Teknik individual dalam rangka pengembangan proses belajar mengajar yang meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas dan menilai diri sendiri. (2). Teknik supervisi kelompok dalam rangka pengembangan staf yang meliputi pertemuan bagi guru baru, panitia penyelenggara, rapat guru, studi guru, diskusi sebagai proses kelompok, tukar menukar pengalaman, lokakarya, diskusi panel, seminar, symposium, demonstration teaching, bulletin supervisi, membaca langsung, menikuti kursus curriculum laboratory dan perjalanan sekolah.[[121]](#footnote-121)

Senada dengan penjelasan di atas, Sutisna menyatakan bahwa teknik-teknik supervisi yang dipandang bermanfaat, dapat diintisarikan sebagai berikut:

(a). Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas sering disebut kunjungan supervisi yang dilakukan kepala sekolah atau pengawas. Jenis supervisi ini dipandang paling efektif untuk mengamati guru bekerja, alat, metode, dan teknik mengajar tertentu yang dipakainya, dan untuk mempelajari situasi belajar secara keseluruhan dengan memperhatikan semua factor yang mempengaruhi pertumbuhan siswa. Dengan menggunakan hasil observasinya, siswa bersama guru dapat menyusun suatu program yang baik untuk memperbaiki kondisi belajar mengajar dikelas agar efektif, kunjungan kelas ini hendaknya disiapkan dengan teliti dan dilaksanakan dengan sangat hati-hati dan disertai dengan budi bahasa yang baik pula sehingga sangat diperlukan pola komunikasi yang aktif dan dialogis.

(b). Pembicaraan Individual

Pembicaraan individual merupakan teknik supervisi yang sangat penting dapat dilakukan oleh kepala sekolah maupun pengawas secara lebih intensif dari hati ke hati. Masalah yang mungkin dapat dipecahkan dalam pembicaraan individual adalah bisa merupakan macam-macam masalah yang berhubungan dengan mengajar sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan oleh guru dalam mengajar. Bahkan pengawas dan kepala sekolah dapat lebih dalam menggali masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.

(c). Diskusi Kelompok

Supervisi jenis ini merupakan kegiatan di mana sekelompok orang berkumpul dalam situasi tatap muka dan melalui interaksi lisan (bertukar informasi) tentang masalah yang dihadapi bersama. Kegiatan diskusi ini dapat melalui beberapa macam kegiatan, yaitu: diskusi panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi, dan kegiatan lain yang bertujuan secara bersama-sama membicarakan persoalan yang dihadapi.

(d). Demontrasi mengajar

Demontrasi mengajar harus disusun secara teliti dengan menekankan kepada hal-hal yang dianggap penting. Setelah demontrasi, harus dilakukan analisis observasi sehingga Nampak perkara yang harus diperbaiki.

(e). Kunjungan Kelas Antar guru

Kunjungan ini biasanya direncanakan atas permintaan guru-guru. Teknik ini akan efektif jika tiap observasi diikuti oleh suatu analisis yang teliti dan komprehensif.

(f). Pengembangan Kurikulum

Relevansi kurikulum menjadi sangat penting, karena keberhasilan murid akan terlihat dari kemampuannya dalam mengatasi persoalan kehidupan yang berubah dan semakin komplek.

(g). Buletin supervisi

Buletin supervisi ini merupakan alat komunikasi yang efektif. Buletin ini berisi pengumuman, ihktisar tentang penelitian, analisis presentasi dalam pertemuan organisasi profesional dan perkembangan dalam berbagai bidang studi.

(h). Perpustakaan Profesioanal

Perpustakaan profesional sekolah merupakan sumber informasi yang sangat membantu kepada pertumbuhan profesional guru di sekolah.

(i). Lokakarya

Lokakarya menyediakan kesempatan untuk bekerjasama untuk menyampaikan ide-ide dalam forum khusus.

Sebenarnya tidak ada satu teknik tunggal yang dapat memenuhi segala kebutuhan dalam kegiatan supervisi, jadi kelebihan dan kekurangan dalam teknik tertentu akan sangat dipengaruhi oleh sitauasi dan keadaan. Dengan demikian, kita dapat menggunakan teknik tertentu setelah melakukan analisis lingkungan dulu baru kemudian kita menetapkan teknik tertentu dalam kegiatan supervisi di lapangan.[[122]](#footnote-122)

**E. Nilai-nilai Religius Dalam Pembinaan Kompetensi Guru**

Guru merupakan salah satu komponen pendidikan yang memiliki tanggung jawab yang besar, berat dan mulia. Bahkan tugas berat itu menjadi semakin komplek ketika seseorang menjadi guru di madrasah. Guru madrasah berbasis pesantren dituntut untuk terus kontinyudalam melaksanakan tugas mulianya ditengah serba minimnya sarana dan prasarana yang dimiliki pesantren.

Guru madrasah harus terus memacu diri untuk untuk meningkatkan kompetensi dirinya sehingga dapat mengantarkan siswanya ke gerbang tujuan hakiki manusia, yakni mencapai ridla Allah SWT. Keberhasilannya diukur dari terlahirnya lulusan madrasah yang dapat mengatasi persoalan kehidupan dengan segala seluk-beluknya sehingga menjadi pribadi yang beriman dan beramal saleh.

Dalam usaha meningkatkan kompetensi profesionalnya sebagai guru, kita diingatkan oleh sebuah petuah dari Sayyidina Ali R.A yang mengatakan: *Barangsiapa yang keadaannya hari ini lebih baik daripada kemarin, maka dia adalah orang yang beruntung, barangsiapa yang keadaannya hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia adalah orang tercela dan barangsiapa yang keadaannya hari ini lebih jelek dari kemarin, maka dia adalah orang yang terpuruk.[[123]](#footnote-123)*

Bahkan empat abad yang silam, telah diingatkan oleh baginda Rasulullah SAW dalam sabdanya:

إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

Artinya: *Jika sebuah urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya* (HR. Bukhari).[[124]](#footnote-124)

Dalil di atas menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi profesional guru perlu adanya perubahan ke arah yang lebih baik yang dilakukan secara berkesinambungan. Seluruh *stakeholder* sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan diri sehingga tidak statis, jumud dan ketinggalan zaman. Sikap dinamis dan *konstruktif* harus selalu dipupuk demi terjadinya perubahan-perubahan yang diinginkan. Dengan demikian perlu dilakukan pembinaan yang berkesinambungan sehingga semangat dan etos kerja serta kompetensi profesional guru terus meningkat.

Senada dengan penjelasan di atas, lahirnya institusi pendidikan di pesantren sebagi wujud usaha ummah untuk merespon tantangan zaman agar umat Islam tidak tercerabut dari nilai dasar yang hakiki sehingga tetap berjalan pada *platform* aqidah yang lurus dan benar.

Dengan demikian, maka pembinaan kompetensi guru harus mengacu pada pesan-pesan *Ilahiyyah* yang bersandar pada Kitabullah dan Sunnah Rasulullah SAW. Oleh sebab itu maka implementasi supervisi yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah yang harus berlandaskan pada nilai-nilai dan spirit agama.

Sanusi menyebutkan lima macam nilai religius yang harus melandasi proses belajar yang disebut dengan *a system of mega values* (sistem nilai ilahiyah). Nilai-nilai tersebut adalah:

(a).  *Minallah*, bersumber dari Allah;

(b). *Billah*, bekerja dengan kekuatan Allah;

(c). *Ma’allah*, dalam proses selalu bersama dengan Allah;

(d). *Lillah,* dipersembahkan untuk Allah;

(d). *Ilallah*, kembali kepada Allah[[125]](#footnote-125)

Kelima nilai tersebut harus melandasi pembinaan kompetensi profesional guru sehingga pembinaan guru yang dilakukan senantiasa tidak lepas dari nilai-nilai transenden menuju tercapainya ridla dan maghfirah Allah SWT.

Dalam pelaksanaanya, pembinaan kompetensi guru di pesantren selayaknya didasarkan pada Sunnah Rasulullah SAW dan tradisi para *salaf Al-Shalih* dalam membina ummatnya. Sunnah dan tradisi para *Salaf Al-Shalih* itu berdasarkan pada pesan *Ilahiyyah* sebagaimana yang tercantum dalam *kitabullah.*

Allah SWT Berfirman:

Artinya: *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah (QS: al-Ahzab: 21).[[126]](#footnote-126)*

Artinya: *Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk (QS an-Nahl: 125).[[127]](#footnote-127)*

Berdasarkan beberapa ayat di atas, ada lima poin yang harus dijadikan pijakan dalam melaksanakan pembinaan guru, yaitu: *Ikhlas*, *Uswatun Hasanah, Bil-hikmah, Mauidzoh hasanah* dan *Mujadalah.*

***a). Ikhlas (*Karena Allah SWT)**

Dalam kamus besar bahasa indonesia, kata *Ikhlas* bermakna ridla, rela, senang hati, berkenan [[128]](#footnote-128) Dengan demikian secara etimologi *Ikhlas* diartikan ridla karena Allah.

Perkataan “*Ikhlas*” umumnya digunakan oleh ulama’ dan ummat Islam menjadi “*Ikhlas karena Allah SWT*”.

Penggunaan kata *Ikhlas* tidak hanya terbatas pada menjalankan ibadah mahdloh saja seperti shalat, zakat, puasa dan haji yang menjadi rukun Islam itu saja, juga tidak hanya terbatas pada menjalankan ibadah-ibadah sunnah seperti membaca Al Qur’an, membaca dzikir, membaca sholawat, dan sebagainya. Akan tetapi di samping itu, segala gerak gerik manusia, segala tingkah laku dan perbuatannya, sepanjang tidak melanggar larangan Allah *Subhanahu Wata’ala*. Jika hidup manusia ini tidak selalu diarahkan untuk pengabdian diri / beribadah kepada Allah, ini berarti manusia telah menyimpang dari haluan hidup dan tujuan dihidupkan sebagaimana yang digariskan Allah *SWT.*

Firman Allah SWT:

Artinya: *Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus“.* (QS. Al-Bayyinah: 5)[[129]](#footnote-129)

Penerapan ikhlas adalah hendaknya aktivitas dan sikapnya seseorang, baik pada saat sendirian maupun ada orang lain semata-mata hanya karena Allah (Ikhlas), tidak di penuhi kesenangan nafsu maupun keindahan duniawi lainnya.

Keikhlasan adalah soal hati, soal koneksitas hati manusia dengan Tuhannya ketika manusia itu melakukan suatu perbuatan. Dengan demikian, ukuran keikhlasan bukan didasarkan pada dibayar atau tidak dibayarnya seseorang dalam melakukan suatu perbuatan, tetapi menggambarkan suasana hati seseorang dalam melakukan suatu perbuatan.

Jadi seorang guru yang melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik, kemudian dia mendapatkan upah dari mengajarnya. Guru tersebut tetap mendapat predikat *mukhlisin* (orang yang ikhlas) selama dia menggantungkan amal itu terhadap Allah SWT sebagai penciptanya.

Keikhlasan itu adalah suasana hati (qalbu) manusia yang senantiasa berubah. Oleh sebab itu sebagai kepala sekolah atau ketua yayasan berusaha mendesain, merancang dan berusaha agar guru ikhlas dalam melaksakan tugasnya. Salah satu caranya, berilah guru kesejahteraan yang memadai agar guru lebih ikhlas dalam mengajarnya.

Namun demikian, salah satu syarat yang prinsip yang harus diterapkan dalam hati ketika menjalankan ibadah atau amal perbuatan yang bernilai baik adalah adanya tujuan (niat). Setiap niat yang baik sepantasnya diikutsertakan dalam beribadah. Niat merupakan pondasi yang harus dikokohkan yang seandainya pondasi tersebut hancur akan hancur pula semua yang terbangun di atasnya, yaitu niat beribadahkarenaAllah (Ikhlas). Jika tidak disertai niat beribadah, atau ada tujuan yang lain selain karena Allah (Ikhlas), apapun macamnya perbuatan, perbuatan taat sekalipun, amal perbuatan tersebut bisa jadi tidak dicatat sebagai ibadah.

Jadi lebih jelasnya, ketika kita melakukan amal ibadah termasuk dalam ketika menjalankan tugas sebagai guru, kepala sekolah, pengawas dan pimpinan yayasan misalnya, sepantasnya disertai niat beribadah yang ikhlas kerana Allah. Itulah yang dimaksud ikrar kita seperti yang sering dibaca dalam shalat, yaitu: *“inna shalati wanusuki wamahyaya wamamati lillahi rabbil ‘aalamin”* (Sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidup dan matiku adalah untuk Allah Robbil ‘Aalamiin”).

**b). *Uswatun Hasanah* (Keteladanan)**

Ulama tafsir mengaitkan turunnya Surat al-Ahzab ayat 21

*Artinya: Sesungguhnya* telah *ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah* (QS, Al-Ahzab ayat 21)*.[[130]](#footnote-130)*

### Sebagaimana yang dikemukakan di atas secara khusus berkaitan dengan peristiwa perang Khandaq yang sangat memberatkan kaum muslimin saat itu. Nabi dan para Sahabat benar-benar dalam keadaan susah dan lapar, sampai-sampai para Sahabat mengganjal perut dengan batu demi menahan perihnya rasa lapar. Merekapun berkeluh kesah kepada Nabi. Nabi SAW memberi suri teladan dalam hal kesabaran ketika itu. Nabi bahkan mengganjal perutnya dengan dua buah batu, namun justru paling gigih dan sabar. Kesabaran Nabi dan perjuangan beliau tanpa sedikitpun berkeluh kesah dalam kisah Khandaq, diabadikan oleh ayat di atas sebagai bentuk suri teladan yang sepatutnya diikuti oleh ummatnya. Sekali lagi ini adalah penafsiran yang bersifat khusus dari ayat tersebut, jika ditilik dari peristiwa yang melatar belakanginya.[[131]](#footnote-131)

Adapun jika dikaji secara lebih mendalam, surat al-Ahzab ayat 21 di atas merupakan dalil bahwasanya teladan Nabi berupa perbuatan dan tindak tanduk beliau bisa menjadi landasan atau dalil dalam menetapkan suatu perkara, karena tidak ada yang dicontohkan oleh Nabi kepada ummatnya melainkan contoh yang terbaik. Hal ini dijelaskan oleh Imam ‘Abdurrahman bin Nashir as-Sa’adi dalam kitab tafsirnya yang terkenal, *Tafsir Kariimir Rahmaan.[[132]](#footnote-132)* Beliau berkata:

Para ulama ushul berdalil dengan ayat ini tentang ber-hujjah (berargumen) menggunakan perbuatan-perbuatan Nabi. (Karena) pada asalnya, ummat beliau wajib menjadikan beliau sebagai suri teladan dalam perkara hukum, kecuali ada dalil syar’i yang mengkhususkan (bahwa suatu perbuatan Nabi hanya khusus untuk beliau saja secara hukum, tidak untuk ummatnya).

Nabi kita adalah manusia yang terbaik di segala sisi dan segi. Di setiap lini kehidupan, beliau selalu nomor satu dan paling pantas dijadikan profil percontohan untuk urusan agama dan kebaikan. Sehingga tidak heran jika Allah mewajibkan kita untuk taat mengikuti beliau serta melarang kita untuk durhaka kepadanya dalam banyak ayat al-Qur-an, di antaranya firman Allah SWT:

*Aartinya: Barangsiapa taat kepada Allah dan Rasul-Nya, niscaya Allah memasukkannya kedalam surga yang mengalir didalamnya sungai-sungai, sedang mereka kekal di dalamnya;dan Itulah kemenangan yang besar.”(QS. An- Nisa’: 69).[[133]](#footnote-133)*

Dengan demikian, dalam pelaksanaan supervisI di madrasah, seorang pengawas ataupun kepala madrasah harus mengedepankan suri tauladan yang baik sehingga dengan sendirinya guru dapat mencontoh dan mengagumi supervisornya.

Berdasarkan pemaparan di atas, selayaknya kehadiran seorang supervisor tidak diposisikan sebagai *momok* dan hantu yang mengerikan bagi guru akan tetapi dia sebagai pelindung dan pembimbing yang bersahabat bahkan menjadi idola bagi guru.

Kita tidak bisa menampik kenyataan bahwa ada fenomena alamiah dalam diri manusia untuk menyukai seseorang yang dikaguminya. Kekaguman tersebut bisa lahir dari bentuk fisik yang indah, wajah yang cantik atau tampan, suara yang merdu, perilaku yang ramah dan santun, sikap yang tegas dan bijaksana, atau dari hal-hal yang lainnya. Dari berbagai hal yang berpotensi untuk membangkitkan kekaguman dan pada gilirannya menimbulkan rasa cinta tersebut, ada satu hal yang pada umumnya bisa membangkitkan kekaguman dan rasa cinta yang mendalam dan bertahan dalam waktu yang panjang.

Hal tersebut adalah kesadaran yang tulus dalam diri seseorang tentang perasaan berhutang budi dirinya kepada seseorang yang telah dengan tulus dan tanpa pamrih meski sampai mengorbankan jiwa dan raga memberikan sesuatu yang secara hakiki sangat bermakna dan berharga. Cinta yang lahir karena hal yang digambarkan di atas biasanya tidak muncul seketika, tidak seperti love at the first sight, akan tetapi biasanya muncul setelah setelah melalui proses interaksi, baik langsung (face to face), maupun secara tidak langsung (by oral or literal information).

**c). *Bil - Hikmah* (Bijaksana)**

Hikmah secara bahasa berasal dari dari Bahasa Arab yakni  *hakama*  jama’nya yakni hikmah. Dalam Kitab *Sofwatut Tafasir* karya As-Shabuni[[134]](#footnote-134)

*Bil- hikmah* diartikan lemah lembut dalam mengungkapkan seruan yang mengandung kebenaran dan mendalam. Dalam bahasa Indonesia diartikan dengan kata bijaksana, sedangkan kata bijaksana dalam bahasa Indonesia mengandung arti: kepandaian dalam menggunakan akal budi secara arif dan ketajaman pikiran, pandai dan kuat ingatannya [[135]](#footnote-135)

Menurut Syekh Zamakhsyari dalam kitabnya” *Al-Kassyaf*” al-hikmah adalah “perkataan yang pasti dan benar”. Hikmah adalah dalil yang menjelaskan kebenaran dan menghilangkan keraguan atau kesamaran. Selanjutnya Zamarksyari mengatakan hikmah juga diartikan dalam Al-Qur’an yakni ajaklah mereka (manusia) mengikuti kitab yang memuat hikmah”.[[136]](#footnote-136)

Dari beberapa pengertian diatas dapat difahami bahwa *bil-hikmah* adalah merupakan kemampuan dan ketepatan supervisor/pembina dalam memilih, memilah dan menyelaraskan teknik pembinaan sesuai dengan kondisi objektif orang yang dibinanya. Oleh karena itu, al-hikmah sebagai sebuah sistem yang menyatukan antara kemampuan teoritis dan praktis dalam proses pembinaan sehingga proses pembinaan kompetensi guru madrasah dapat berjalan secara efektif sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

**d). *Mauizhoh Hasanah* (Nasehat yang baik)**

Mauizhoh berarti nasehat, dalam bahasa Arab artinya membersihkan atau memurnikan seperti pada kalimat *'nashakhtul 'asala'* artinya saya membersihkan madu sampai tinggal tersisa yang murni[[137]](#footnote-137)

Nasehat menasehati menuju kebenaran harus digalakkan, bagi yang dinasehati seharusnya berterima kasih kepada orang yang telah menunjukkan kekurangan dan kesalahannya, hanya saja hal ini jarang terjadi, pada umumnya manusia tidak suka disalahkan apalagi kalau teguran itu disampaikan kepadanya dengan cara yang tidak baik. Maka seorang pemberi nasehat haruslah mengetahui metode yang baik agar nasehatnya dapat diterima oleh orang lain.

Allah Berfirman:

Artinya: *(1).Demi masa, (2). Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, (3). Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran* (QS. Al - Asr: 1-3)[[138]](#footnote-138)

Ayat di atas memberikan pesan kepada kita bahwa memberikan nasihat yang baik harus dilakukan dengan kesabaran dan keiikhlasan hati. Bahkan sebaiknya metode nasehat yang baik adalah dengan memberi nasehat kepada orang lain secara rahasia tanpa diketahui oleh orang lain *(privacy)*

Nasehat itu merupakan kewajiban manusia sebagaimana telah kami sebutkan sebelum ini, tetapi dalam teknik penyampaiannya haruslah dengan cara lembut dan santun karena barangsiapa yang menasehati saudaranya dihadapan orang lain maka berarti dia telah mencelanya, dan barangsiapa yang menasehatinya secara rahasia maka dia telah memperbaikinya. Sesungguhnya menyampaikan dengan penuh perhatian kepada saudaranya sesama muslim adalah kritik yang membangun.

Berdasarkan pemaparan di atas maka seorang pengawas atau kepala sekolah atau bahkan ketua yayasan dan kiai dipesantren harus membina guru dengan memberikan nasehat dan tunjuk ajar yang baik. Saran dan bimbingan seharusnya disampaikan dengan cara yang baik bahkan sebaiknya dilakukan secara individual untuk menjaga *privacy* orang yang dinasehatinya.

**e). *Mujadalah* (Diskusi)**

Mujadalah berasal dari perkataan *jãdala* yang bermaksud berdebat dan berdiskusi.[[139]](#footnote-139) As-Shabuni dalam kitab *Sofwatut Tafasir* menjelaskan bahwa *mujadalah* itu adalah berdiskusi tentang hal yang diikhtilafkan dengan cara yang baik dengan menggunakan alasan-alasan yang bisa dipertanggungjawabkan.[[140]](#footnote-140)

Mujadalah dalam konteks pembinaan/supervisi bermaksud diskusi atau bertukar-tukar fikiran dan pendapat. Perkara ini hendaklah diberi perhatian yang serius dalam metode pembinaan. Ketika supervisor menyampaikan ceramah atau uraian terhadap sesuatu masalah, guru akan mengajukan beberapa masalah dalam bentuk pertanyaan.

Dengan demikian terjadi pola komunikasi dialogis antara guru yang dibina dengan supervisornya, sehingga permasalahan yang dihadapi oleh guru akan lebih tereksplorasi dan dapat diketahui solusi dalam penyelesainnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka pembinaan yang dilakuan oleh pengawas dan kepala madrasah termasuk kiyai di pesantren sebagai tenaga supervisi harus mengedepankan lima prinsif yakni *Ikhlas*, *uswatun hasanah, bil-hikmah, mauizoh hasanah* dan *mujadalah.* Diharapkan dengan menampilkan kelima prinsif itu kehadiran seorang supervisor/pembina tidak diposisikan sebagai *momok* dan hantu yang mengerikan bagi guru akan tetapi dipandang sebagai pelindung, pembimbing, teman yang bersahabat bahkan menjadi idola bagi dirinya.

1. **Aspek-Aspek Kompetensi Guru**
2. **Pengertian Kompetensi**

Menurut Saud di dalam Bahasa Inggris terdapat minimal tiga peristilahan yang mengandung arti kompetensi, yaitu:

*1). Competence (n) is being competent, ability (to do work)*

*2).Competent (adj) refer to (persons) having ability, power, authority, skill, knowledge, etc. (to do what needed)*

*3).Compentency is rational performance which satisfactory meets the objectives for a desired condition. [[141]](#footnote-141)*

Senada dengan itu, Makmun menjelaskan bahwa kompetensi itu, *pertama* menunjukan pada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Sedangkan definisi *kedua* menunjukan bahwa kompetensi itu pada dasarnya merupakan sifat (karakteristik) orang-orang yang kompeten, yakni yang memiliki kecakapan, daya (kemampuan), otoritas (kewenangan), kemahiran (keterampilan), pengetahuan dan sebagainya. Kemudian definisi *ketiga* menunjukan bahwa kompetensi itu menunjukan kepada tindakan (kinerja) rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuasakan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang diharapkan.[[142]](#footnote-142)

Spencer dan Spencer kompetensi seseorang digambarkan sebagai karakteristik dasar individu yang menggunakan bagian kepribadiannya sehingga dapat mempengaruhi perilakunya ketika orang bersangkutan menghadapi suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Lebih lanjut dia menjelaskan:

*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to creation-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior an a wide variety of situation and job tasks. Causally related means that a competency caused or predicts behavior and performance. Criterion-referenced mean that the competency actually who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard. [[143]](#footnote-143)*

1. **Karakteristik Kompetensi**

Kemudian Spencer & Spencer menjelaskan bahwa karakteristik kompetensi adalah mencakup lima hal, yaitu: motif (motives), watak (traits), memiliki konsep diri (self concept), berpengetahuan (knowledge) dan keahlian (skill).[[144]](#footnote-144)

Kelima tipe karakteristik membentuk satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Kelima karakteristik itu adalah:

(1). *Motives* (motif) merupakan gambar diri seseorang tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diingikan dan juga merupakan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya atau memenuhi ambisinya ketika menduduki jabatan atau posisi tertentu;

(2) *Traits* (watak) merupakan karakteristik mental seseorang dalam merespon terhadap rangsangan, tekanan, situasi dan informasi;

(3) S*elf Concept* (konsep diri) merupakan gambaran tentang nilai luhur yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan yang dicita-citakan;

(4). *Knowledge* (pengetahuan) merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari berbagai input informasi dalam bidang tertentu;

(5). *Skill* (keterampilan) merupakan kemampuan atau keahlian seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Mansfield memandang bahwa membicarakan kompetensi berarti membicarakan kemampuan individu. Kompetensi merupakan kemampuan yang sangat berhubungan dengan konsep-konsep sebagai berikut:

(1) Kemampuan untuk beradaptasi (adaptability),

(2) Cerdas (versality),

(3) Perubahan (change),

(4) Kreativitas (creativity),

(5) Inovasi (innovation)

(6) Aktivitas yang rutin.[[145]](#footnote-145)

Dengan menyimak makna kompetensi tersebut di atas, maka dapat dimaklumi jika kompetensi itu dipandang sebagai pilarnya atau terasnya kinerja suatu profesi. Hal ini mengandung implikasi bahwa seseorang profesional yang kompeten harus dapat menunjukan karakteristik utamanya.

Menurut Makmun bahwa seorang yang dianggap kompeten itu memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mampu melakukan suatu pekerjaan secara rasional. Dalam arti, ia harus memiliki visi dan misi yang jelas mengapa ia melakukan apa yang dilakukannya berdasarkan nanlisis kritis dan pertimbangan logis dalam membuat pilihan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjaknnnya.
2. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi, dan sebagainya) tentang seluk beluk apa yang menjadi bidang dan tugas pekerjaanya.
3. Menguasai perangkat keterampilan (strategi dan taktik, metode dan tehnik, prosedur dan mekanisme, sarana dan intrumen, dan sebagainya) tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya.
4. Memahami perangkat persyaratan ambang (basic standards) tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya.
5. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ia bukan sekedar puas dengan memadainya persyaratan minimal, melainkan berusaha mencapai yang sebaik mungkin (profesiencies)
6. Memiliki kewenangan (authority) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemontrasikan (observable) dan teruji (measureable), sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak yang berwenang (certifiable)*.*[[146]](#footnote-146)

Dari penjelasan di atas, tersirat bahwa kompetensi harus dapat ditunjukan dan diuji ketika melakukan suatu pekerjaan tertentu. Kompetensi menghendaki sejumlah kemampuan yang menopang dan menunjangnya dan secara keseluruhan sehingga menjadi satu kesatuan secara terpadu. Menurut Johnson dalam Makmun, Kompetensi itu pada dassarnya ada enam unsur, yaitu: (1*). Performance component, (2). Subject component, (3). Professional component, (4) Process component, (5) Adjusment component, (6). Attitude component.* Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut ini:[[147]](#footnote-147)



Gambar 7. Model Struktural Perangkat Komponen Kompetensi

Berdasarkan gambar di atas bahwa:

Komponen A, merupakan kompetensi syarat (enabling competencies) yang paling esensial dan fundamental ialah unsur kepribadian dan sikap profesional. Komponen B, merupakan kompetensi prasarat inti pertama (enabling core competencies) ialah unsure wawasan dan pemahaman landasan filosofi dan Ilmu mendidik serta hakekat peserta didik. Komponen C, merupakan kompetensi prasyarat inti kedua ialah unsur penguasaan hakikat, dan substansi bahan ajar secara mendalam dan komprehensif dan strategi, metodologi/teknologi pembelajarannya. Komponen D, merupakan kompetensi prasyarat pendukung utama pertama ialah unsure kemampuan *internal processing* yang mencakup proses dan pola fikir kreatif dan pemecahan masalah serta kecerdasan emosional dan pengendalian diri. Komponen E, merupakan kompetensi prasyarat pendukung kedua, ialah unsur kemampuan pemahaman sosial dan kemahiran penyesuaian diri dengan lingkungan tugasnya. Komponen F, merupakan kompetensi inti (core competencies) yang merupakan unsur tampilan kemahiran praksis kinerja (performance competencies) sesuai dengan bidang keahliannya.

Menurut Saud dari enam unsur yang membangun secara utuh seperangkat kompetensi dalam suatu keahlian atau keprofesian itu pada dasarnya dapat diidentifikasikan ke dalam dua gugus kompetensi, yaitu*: Generic competencies (Performance competencies)* dan *enabling competencies.[[148]](#footnote-148)*

Gugus pertama disebut *generic competencies* artinya bahwa perangkat kompetensi yang mesti ada pada suatu bidang pekerjaan profesional tertentu, karena justru dengan adanya perangkat kompetensi inilah dapat dibedakan dari jenis dan atau bidang pekerjaan profesional lainnya. Dalam kontek pendidikan, khususnya pekerjaan guru (teaching competencies) berbeda dengan pekerjaan konselor sekolah (counseling competencies) dan tentu akan berbeda pula dengan pekerjaan manajer sekolah (managerial competencies).

Oleh karena itu maka rincian jumlah perangkat *generic competencies* itu bervariasi secara konstektual untuk guru SD berbeda dengan guru SMA bahkan di suatu Negara berbeda dengan di Negara lainnya. Namun demikian, ketika kita membicarakan kompetensi secara umum, kita menemukan titik kesamaannya (common competencies)*.*

Gugus kedua disebut *enabling competencies* karena merupakan prasyarat untuk memungkinkan dapat dilakukannya *generic competencies*. Tanpa menunjukan penguasaan secara memadai (proficiency) atas perangkat *enabling competencies* itu mustahil dapat menguasai *generic competencies.*

Selanjutnya Saud menyatakan bahwa gugus perangkat kompetensi pertama pada dasarnya akan diperoleh dan terbina serta tumbuh kembang melalui praktek pengalaman lapangan (field training) yang terstruktur dan terawasi secara memadai dalam waktu tertentu (1-2 tahun). Nampak jelas, untuk memperoleh pengalaman lapangan itu, hanya dimungkinkan setelah enabling competencies terselesaikan lebih dahulu, yang lazimnya juga dilakukan melalui program perkuliahan biasa. Namun, patut dicatat pula bahwa beberapa perangkat komponen prasyarat tertentu (process, adjustment dan attitudes) lazimnya tidak merupakan program perkuliahan atau studi tersendiri, melainkan terbentuk melalui berbagai kegiatan pendukung dalam bentuk pelatihan dan pengalaman dilapangan.[[149]](#footnote-149)

Dari berbagai penjelasan di atas jelaslah bahwa Kompetensi meliputi pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap dan minat. Kompetensi digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja, memberikan indikasi yang jelas tentang keberhasilan dalam kegiatan pengembangan, membentuk sistem pengembangan dan dapat digunakan untuk menyusun uraian tugas seseorang.

1. **Kompetensi Guru**

Menurut Barlow kompetensi guru adalah “*the ability of teacher to responsibly perform his or her duties appropriately”*.[[150]](#footnote-150) Artinya kompetensi guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Jadi kemampuan ini meliputi kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya.

Suhertian memandang kompetensi guru merupakan “kemampuan melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”.[[151]](#footnote-151)

Secara rinci Wijaya menyatakan bahwa “kemampuan dasar profesional guru harus dapat mengimplikasikan apa yang seharusnya dilakukanya dalam menjalankan tugas”. Dalam proses pembelajaran seorang guru harus memiliki kemampuan sebagai berikut: (1). Kemampuan menguasai bahan bidang studi; (2). Kemampuan merencanakan program pembelajaran; (3). Kemampuan melaksanakan program pembelajaran.[[152]](#footnote-152)

Dalam tugasnya sebagai pengajar, maka kemampuan guru banyak berhubungan dengan usaha meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Menurut Sujana ada empat kemampuan yang harus dimiliki guru, yaitu: (1). Merencanakan program pembelajaran, (2). Melaksanakan proses pembelajaran, (3). Menilai kemajuan proses pembelajaran; (4). Menguasai bidang studi atau mata pelajaran yang diajarkannya.[[153]](#footnote-153)

Majid menjelaskan bahwa “kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar.” Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru.[[154]](#footnote-154)

Dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, kompetensi guru bermuara pada tiga aspek, yakni kompetensi kognitif guru, afektif dan psikomotor. Menurut Syah M guru dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan yang bersipat psikologis, yaitu: kompetensi kognitif (kecakapan ranah cipta), afektif (kecakapan ranah rasa dan psikomotor (kecakapan ranah rasa)[[155]](#footnote-155)

1). Kompetensi Kognitif Guru

Kompetensi kognitif merupakan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh seorang guru. Dia mengandung berbagai macam pengetahuan, baik yang bersifat deklaratif maupun yang bersifat prosedural. Pengetahuan deklaratif (declarative knowledge) merupakan pengetahuan yang bersifat statis-normatif dengan tatanan yang jelas dan dapat diungkapkan dengan lisan. Sedangkan pengetahuan prosedural (procedural knowledge) bersemayam dalam otak. Pengetahuan ini prosedural bersifat pengetahuan praktis yang mendasari keterampilan melakukan sesuatu.

Secara umum Kompetensi kognitif guru dapat dikelompokan ke dalam dua katagori, yaitu: (1). Katagori pengetahuan kependidikan/keguruan; (2). Katagori pengetahuan bidang studi tertentu yang diampunya.

2). Kompetensi Afektif Guru

Kompetensi ramah afektif guru bersipat tertutup dan abstrak, sehingga amat sukar untuk diidentifikasi. Kompetensi ranah ini sebenarnya meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi seperti cinta, benci, senang, sedih dan sikap-sikap tertentu terhadap diri sendiri dan orang lain. Namun demikian, kompetensi afektif yang paling penting dan paling sering dijadikan objek penelitian dan pembahasan psikologi pendidikan yang berkaitan dengan profesi keguruan.

3). Kompetensi Psikomotor Guru

Keterampilan psikomotor guru meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersipat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan tugasnya selaku pengajar. Guru yang profesional memerlukan penguasaan yang prima atas sejumlah keterampilan ranah karsa yang langsung berkaitan dengan bidang studi garapannya.

Secara garis besar, kompetensi ranah guru ini tediri atas dua kategori, yaitu: (1) kecakapan fisik umum; (2). Kecakapan fisik khusus. Kecakapan fisik umum direfleksikan dalam bentuk gerakan dan tindakan umum jasmani guru seperti duduk, berdiri, berjalan, berjabat tangan dan sebagainya yang tidak langsung berhubungan dengan aktivitas mengajar. Kompetensi ranah jenis ini selayaknya direfleksikan guru sesuai dengan kebutuhan dan tatakrama yang berlaku. Manakala ranah guru yang khusus, meliputi keterampilan-keterampilan ekspresi verbal (pernyataan lisan) dan non verbal (tindakan) tertentu yang direfleksikan guru terutama dalam mengelola proses belajar mengajar.

Kompetensi kognitif, afektif dan psikomotor guru yang dikemukakan di atas secara lebih tegas sudah tertuang dalam Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Permendiknas ini merupakan penjelasan dari Undang-undang Guru dan Dosen (UUGD) no 14 tahun 2005. Permendiknas ini mengamanatkan bahwa guru harus memiliki empat kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Gambar 8. Empat Kompetensi Guru

Gambar di atas menunjukan bahwa keempat kompetensi itu merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dan harus melekat pada diri seorang guru, yakni kesatuan dari empat kompetensi yang perlu ditunjukan seoarang guru, yakni: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Dalam lampiran Permendiknas No 16 tahun 2007 keempat kompetensi itu dijabarkan lagi dengan indikiator. Rumusan indikator kompetensi yang dikehendaki adalah sebagai berikut:

* 1. **Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Secara rinci dalam permendiknas no 16 tahun 2007, kompetensi pedagogik dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

1. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, cultural, emosional dan intelektual.
2. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.

d). Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik

1. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan pengembangan yang mendidik
2. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki
3. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik
4. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi hasil belajar.
5. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran
6. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana, karena kualitas guru seharusnya mempunyai kemampuan yang lebih dibanding profesi lainnya. Kualitas ini dapat dilihat dari aspek intelektual yang meliputi beberapa aspek, yaitu:

* + 1. Logika sebagai pengembangan kognitif yang mencakup kemampuan intelektual mengenal lingkungan terdiri atas enam macam yang disusun secara hirarkis dari yang sederhana sampai yang komplek, yaitu: pengetahuan (kemampuan mengingat kembali hal-hal yang telah dipelajari), pemahaman (kemampuan menangkap makna dari suatu hal), penerapan (kemampuan mempergunakan dari hal-hal yang telah dipelajari untuk menghadapi situasi baru dan nyata), analisis (kemampuan menjabarkan sesuatu menjadi bagian-bagian sehingga struktur organisassinya dapat difahami), sintetis (kemampuan memadukan bagian-bagian menjadi satu keseluruhan yang berarti), dan penilaian (kemampuan memberikan harga terhadap sesuatu hal berdasarkan kriterian intern, kelompok, ekstern, atau yang telah ditetapkan terlebih dahulu).
    2. Etika sebagai pengembangan afektif yang mencakup kemampuan emosional dalam mengalami dan menghayati sesuatu hal. Kemampuan emosional ini disusun secara hirarkis sebagai berikut: Kesadaran (kemampuan untuk ingin memperhatikan sesuatu hal), partisipasi (kemampuan untuk turut serta atau terlibat dalam sesuatu hal), penghayatan nilai (kemampuan untuk menerima niali dan terkait padanya), pengorganisasian nilai (kemampuan untuk memiliki system nilai dalam dirinya), dan karakterisasi diri (kemampuan untuk memiliki pola hidup yakni mengggambarkan system yang nilai yang terbentuk dalam dirinya mampu mengawasi tingkah lakunya).
    3. Estetika sebagai pengembangan psikomotorik yang mengacu pada kemampuan motorik dalam menggiatkan dan mengkoordinasikan gerakan. Kemampuan ini meliputi: gerakan reflek (Kemampuan melakukan tindakan-tindakan yang terjadi secara tidak sengaja untuk merspon suatu rangsangan), gerakan dasar (kemampuan melakukan pola-pola gerakan bersifat pembawaan yang terbentuk dari kombinasi gerakan-gerakan reflek), kemampuan perceptual (kemampuan menterjemahkan perangsang yang diterima melalui alat indera sehingga menjadi gerakan yang tepat), kemampuan jasmani (kemampuan melakukan gerakan-gerakan dasar), gerakan terlatih (kemampuan melakukan gerakan-herakan canggih dan rumit dengan tingkat efesiensi tertentu) dan komunikasi nondiskursif (kemampuan melakukan komunikasi dengan isyarat gerakan badan).
  1. **Kompetensi Kepribadian**

Menurut Surya kepribadian merupakan “suatu yang abstrak, sukar dilihat secara nyata dan hanya dapat dikethui lewat penampilan, tindakan, dan ucapan ketika menghadapi suatu persoalan”. Kepribadian mencakup semua unsure, baik fisik maupun psikis, sehingga dapat diketahui melalui tindakan dan tingkah laku seseorang.[[156]](#footnote-156)

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara rinci bagian kompetensi tersebut dapat dijabarkan Permendiknas no 16 tahun 2007 sebagai berikut:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
3. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
4. Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
5. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

**c. Kompetensi Sosial**

Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah “kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain”. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.[[157]](#footnote-157)

Gumelar dan Dahyat merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, dikutip surya menjelaskan kompetensi sosial guru adalah “salah satu daya atau kemampuan guru untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik, membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang”.[[158]](#footnote-158)

Johnson sebagaimana dikutip Makmun mengemukakan “kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru”.[[159]](#footnote-159)

Arikunto mengemukakan bahwa “kompetensi sosial mengharuskan guru memiliki kemampuan komunikasi sosial baik dengan peserta didik, sesama guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, bahkan dengan anggota masyarakat”.[[160]](#footnote-160)

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini dalam Permendiknas no 16 tahun 2007 memiliki indikator esensial sebagai berikut:

1. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

**d. Kompetensi Profesional**

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”. Maksudnya, kompetensi profesional adalah kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyesuaian tugas-tugas keguruan.

Surya mengemukakan kompetensi profesional adalah “berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional”. Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.[[161]](#footnote-161)

Gumelar dan Dahyat merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, surya mengemukakan kompetensi profesional guru mencakup kemampuan dalam hal:

1. Mengerti dan dapat menerapkan landasan pendidikan baik filosofis, psikologis
2. Mengerti dan menerapkan teori belajar sesuai dengan tingkat perkembangan perilaku peserta didik
3. Mampu menangani mata pelajaran atau bidang studi yang ditugaskan kepadanya
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode mengajar yang sesuai
5. Mampu menggunakan berbagai alat pelajaran dan media serta fasilitas belajar lain
6. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pengajaran
7. Mampu melaksanakan evaluasi belajar
8. Mampu menumbuhkan motivasi peserta didik.[[162]](#footnote-162)

Apabila syarat-syarat profesionalisme guru di atas itu terpenuhi akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis. Pengembangan profesionalisme guru menjadi perhatian secara global, karena guru memiliki tugas dan peran bukan hanya memberikan informasi-informasi ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetisi.

Kompetensi profesional 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 stuktur dan metodologi keilmuannya. Dalam permendiknas no 16 tahun 2007 kompetensi profesional tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu
3. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Keempat kompetensi tersebut dalam praktiknya merupakan satu kesatuan yang utuh. Pemilahan menjadi empat ini, semata-mata untuk kemudahan memahaminya. Beberapa ahli menyatakan istilah kompetensi profesional sebenarnya merupakan “payung”, karena telah mencakup semua kompetensi lainnya. Sedangkan penguasaan materi ajar secara luas dan mendalam lebih tepat disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar (disciplinary content) atau sering disebut bidang studi keahlian.

Hal ini mengacu pandangan yang menyebutkan bahwa sebagai guru yang berkompeten memiliki (1) pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, (2) penguasaan bidang studi, baik dari sisi keilmuan maupun kependidikan, (3) kemampuan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, dan (4) kemauan dan kemampuan mengembangkan profesionalitas dan kepribadian secara berkelanjutan.

1. Kementerian Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta: PT Sinergi Pustaka Indonesia, 2012), h. 383 [↑](#footnote-ref-1)
2. *Ibid*, h. 56 [↑](#footnote-ref-2)
3. Al-Imam Zainudin Ahmad bin Abd Al-Lathif, *Mukhtashor Shahih Al-Bukhari*, (Riyadh Saudi Arabia: Daar As-Salam, 2002), h. 789 [↑](#footnote-ref-3)
4. ### Suparno P, *Filsafat Konstruktivisme Dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2008), h. 27

   [↑](#footnote-ref-4)
5. *Ibid*, h. 28 [↑](#footnote-ref-5)
6. ### Baharuddin, *Teori Belajar dan Pembelajaran,* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), h. 116

   [↑](#footnote-ref-6)
7. Suparno P, *Op Cit*, h. 29 [↑](#footnote-ref-7)
8. Clutterbuck, D, *The Power of Empowerment,* (London: Kogan Page, 1999), h. 182

   [↑](#footnote-ref-8)
9. Thomas Lickona, *Educating for Character How Our School Can Teach Respect And Responsibility,* (New York: Toronto, 1991), h. 51 [↑](#footnote-ref-9)
10. Kinderveter, S, *Non formal Educational, as an Empowering Process.* (Anherst Mass: Center Education, 1979), hal. 62-63 [↑](#footnote-ref-10)
11. Spencer, L.M & Spencer, S.M, *Competence at Work, Model For Superior performance*. (New York: John Wiley & Sons, 1993), h. 9-13 [↑](#footnote-ref-11)
12. Mansfield, Bob, *Competence and Standard* dalam *Competency baced Education,* Editor John W. Burke. (New York: The Falmer Press. 1995), h. 28 [↑](#footnote-ref-12)
13. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 21 [↑](#footnote-ref-13)
14. *Websters New International Dictionary*, (New York: 1957), h. 1492 [↑](#footnote-ref-14)
15. Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Jogyakarta: Ar-Ruzzmedia, 2012), h. 35-37 [↑](#footnote-ref-15)
16. Saefullah, O*p Cit,*  h. 1 [↑](#footnote-ref-16)
17. *Ibid*, h. 2 [↑](#footnote-ref-17)
18. Hasibuan, M, *Manajemen: Dasar, pengertian dan Masalah*, (Jakarta: CV Haji Mas Agung, 1993), h. 2 [↑](#footnote-ref-18)
19. Afifuddin, Kadar Nurjannah, *Manajemen Personalia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 17 [↑](#footnote-ref-19)
20. Hasibuan, M, *Op Cit*, h. 3 [↑](#footnote-ref-20)
21. Saefullah, *Op Cit*, h. 22 - 42 [↑](#footnote-ref-21)
22. HB Siswanto, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 25 [↑](#footnote-ref-22)
23. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 586 [↑](#footnote-ref-23)
24. Robbin dan Coulter, *Manajemen (edisi kedelapan),*(Jakarta: PT Indeks, 2007), h. 8 [↑](#footnote-ref-24)
25. Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi*, (Jakarta: CV Masaagung, 1990), h. 5 [↑](#footnote-ref-25)
26. Saefullah, *Op Cit*, h. 1-2 [↑](#footnote-ref-26)
27. *Ibid,* h. 48 [↑](#footnote-ref-27)
28. *Ibid,* h. 50 [↑](#footnote-ref-28)
29. Kementerian Agama RI, *Op Cit,* h. 799 [↑](#footnote-ref-29)
30. Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Nora Media Enterprise: Kudus, 2011), h. 2-3 [↑](#footnote-ref-30)
31. Schuler, R.S. *Personnel and Human Resource Management*. Third Edition, (United State of America: 1987), h. 16 [↑](#footnote-ref-31)
32. Werther, W & Keith, D, *Personel Management and Human Resources,* (Japan: Mc Graw Hill Inc, 1996*),* h. 18

    [↑](#footnote-ref-32)
33. Rivai, Veithzal, Ella Zauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori ke Praktek*, (Jakarta: Rajawali Presss, 2013), h. 13 [↑](#footnote-ref-33)
34. Robbin, Stephen, Marry Coutler, *Management*, Sixh Edition, (New Jersey: Printice Hall International Inc, 2012), h. 123 [↑](#footnote-ref-34)
35. Rebore, R.W, *Personnel Administration in Education,* (New Jersey: Pretince Hill Inc, 1987), h. 13 [↑](#footnote-ref-35)
36. Robbin, Stephen, Marry Coutler, *Op Cit*, h. 101 [↑](#footnote-ref-36)
37. Ike Kusdiyah Rahmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2007), h. 9 [↑](#footnote-ref-37)
38. Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2011), h. 24 [↑](#footnote-ref-38)
39. Sutrisno, E, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Kencana Prenada Media group, 2009), h. 33 [↑](#footnote-ref-39)
40. Fattah, N, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Rosdakarya, 2011), h. 50 [↑](#footnote-ref-40)
41. Ruky, S.A, *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h. 69 [↑](#footnote-ref-41)
42. Sutrisno, E, *Op Cit,* h. 34 [↑](#footnote-ref-42)
43. *Ibid*, h. 34 [↑](#footnote-ref-43)
44. Schuler, R.S, *Personnel and Human Resource Management,* (United State of America: Third Edition, 1987), h. 62-78 [↑](#footnote-ref-44)
45. *Ibid* [↑](#footnote-ref-45)
46. Singodimejo, M, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Surabaya: SMMAS, 2000), h. 45 [↑](#footnote-ref-46)
47. Mathis and Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 273 [↑](#footnote-ref-47)
48. Dubois, *Competency-Based Human Resource Management,* (Mountain View, California: Davies-Black Publising, 2004), h. 96 [↑](#footnote-ref-48)
49. Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis ,* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 64

    [↑](#footnote-ref-49)
50. Castetter, W.B, *The Personal Function in Educational Administration, (*New York: Macmillan Publishing co Inc, 1981), h. 133 [↑](#footnote-ref-50)
51. Yuniarsih, T, & Sowanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung: alfabetha, 2008), h. 102 [↑](#footnote-ref-51)
52. Dessler, G, *Human Resource Management*, (New Jersey: International Edition, 8th Ed. Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, 2000), h. 127 [↑](#footnote-ref-52)
53. Yuniarsih, T, & Sowanto. *Op Cit*, h. 106 [↑](#footnote-ref-53)
54. *Ibid* [↑](#footnote-ref-54)
55. *Ibid* [↑](#footnote-ref-55)
56. Riva’i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan,* (Jakarta: Grafindo, 2005), h. 227 [↑](#footnote-ref-56)
57. Mondy R. W & Shane, R, *Management,* (New Jersey: Pretince Hill Inc, 1999), h. 254 [↑](#footnote-ref-57)
58. Simamora, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Lentera, 1995), h. 287 [↑](#footnote-ref-58)
59. Noe, M, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pretince Hill Inc, 2005), h. 5 [↑](#footnote-ref-59)
60. *Ibid* [↑](#footnote-ref-60)
61. Gary Dessler, *Op Cit,* h. 280 [↑](#footnote-ref-61)
62. Gary Dessler, *Op Cit,* h. 281 [↑](#footnote-ref-62)
63. Yuniarsih, T, & Sowanto, *Op Cit,* h. 37

    [↑](#footnote-ref-63)
64. Sutrisno, E, *Op Cit,* h. 74-75

    [↑](#footnote-ref-64)
65. Rebore, R.W, *Op Cit*, h. 13

    [↑](#footnote-ref-65)
66. Silfia Febrianti dkk, *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja*, (Malang: Toha Putra, 2014), h. 3 [↑](#footnote-ref-66)
67. Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumberdaya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), h. 236 [↑](#footnote-ref-67)
68. *Ibid*, h. 235-237 [↑](#footnote-ref-68)
69. Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), h. 253-254 [↑](#footnote-ref-69)
70. Nana Hendriana, *Manajemen Bisnis Syariah & Kewirausahaan,* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), h. 137 [↑](#footnote-ref-70)
71. Burhanuddin Yusuf, *Op Cit*, h. 238 [↑](#footnote-ref-71)
72. Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik,* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN), h. 187-191 [↑](#footnote-ref-72)
73. Sondang P Siagian, *Op Cit*, h. 254-257 [↑](#footnote-ref-73)
74. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 453 [↑](#footnote-ref-74)
75. Sutrisno, E. *Op Cit*, h. 34 [↑](#footnote-ref-75)
76. *Ibid*, h. 35 [↑](#footnote-ref-76)
77. Hasibuan, M, *Op Cit*, h. 38 [↑](#footnote-ref-77)
78. Riva’i, *Op Cit,*  h. 227 [↑](#footnote-ref-78)
79. Sutrisno, E, *Op Cit*, h. 36 [↑](#footnote-ref-79)
80. Hasibuan, M, *Op Cit*, h. 39 [↑](#footnote-ref-80)
81. Clutterbuck, D, *The Power of Empowerment,* (London: Kogan Page,1999), h. 182

    [↑](#footnote-ref-81)
82. Kinderveter, S, *Non formal Educational, as an Empowering Process,* (Anherst Mass: Center Education, 1979), h. 13

    [↑](#footnote-ref-82)
83. *Ibid*, h. 62-63 [↑](#footnote-ref-83)
84. Gaffar M.F, *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi,* (Jakarta: PPLPTK Depdikbud, 1987), h. 126 [↑](#footnote-ref-84)
85. *Ibid,* h. 158-159 [↑](#footnote-ref-85)
86. Clutterbuck, D, *Op Cit*, h. 182 [↑](#footnote-ref-86)
87. Gary Dessler, *Op Cit*, h. 280 [↑](#footnote-ref-87)
88. Gary Dessler, *Op Cit*, h. 281 [↑](#footnote-ref-88)
89. Sutrisno, E, *Op Cit,* h. 74-75 [↑](#footnote-ref-89)
90. Yuniarsih, T, & Sowanto, *Op Cit,* h. 37

    [↑](#footnote-ref-90)
91. Noe, M, *Op Cit*, h. 5 [↑](#footnote-ref-91)
92. Simamora, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Lentera, 1995), h. 287 [↑](#footnote-ref-92)
93. Mondy R, W. & Shane, R, *Management,* (New Jersey: Pretince Hill Inc, 1999), h. 254 [↑](#footnote-ref-93)
94. Sagala, S, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: alfabetha, 2008), h. 49 [↑](#footnote-ref-94)
95. Sergoivanni, T.J dan Starrat R.J, *Supervision Human Perspectives,* (New York: McGraw Hill Book Company, 1987), h. 315

    [↑](#footnote-ref-95)
96. Fattah, N, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Rosdakarya, 2011), h. 71 [↑](#footnote-ref-96)
97. Sagala, S, *Op Cit,* h. 71 [↑](#footnote-ref-97)
98. *Ibid*, h. 51 [↑](#footnote-ref-98)
99. ### Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesionalisme Guru,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 56-57

    [↑](#footnote-ref-99)
100. Widoyoko, *Sertifikasi Guru dalam Pendidikan,* (Purworejo: Jurnal Universitas Muhammadiyah, 2008), h. 4 [↑](#footnote-ref-100)
101. *Ibid* [↑](#footnote-ref-101)
102. Depdiknas, *Pedoman Penyelenggaraan Program Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Melalui Jalur Pendidikan,* (Jakarta: Depdiknas. 2008), h.1

     [↑](#footnote-ref-102)
103. Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis,* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 117 [↑](#footnote-ref-103)
104. Moekijat, *Kamus Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2000), h. 3 [↑](#footnote-ref-104)
105. Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Op Cit,* h. 118 [↑](#footnote-ref-105)
106. Mangkunegara, A.P, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 135

     [↑](#footnote-ref-106)
107. Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 2*, (Jakarta: Gramedia, 2005), h. 263 [↑](#footnote-ref-107)
108. Wexley dan Yukl, *Organization Behaviour*, (New York: Hill Book Company, 2002). h. 282 [↑](#footnote-ref-108)
109. Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis ,* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 119 [↑](#footnote-ref-109)
110. Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Op Cit*, h. 119-120 [↑](#footnote-ref-110)
111. *Ibid*, h. 119-120 [↑](#footnote-ref-111)
112. *Ibid,* h. 121 [↑](#footnote-ref-112)
113. Depdiknas, *Pedoman Penyelenggaraan Program Sertifikasi Guru Dalam Jabatan Melalui Jalur Pendidikan,* (Jakarta: Depdiknas, 2008), h. 4 [↑](#footnote-ref-113)
114. Sagala, S, *Op Cit,* h.30

     [↑](#footnote-ref-114)
115. Burhanuddin, Y, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h. 99 [↑](#footnote-ref-115)
116. Depdiknas, *Petunjuk Pengelolaan Adminstrasi Sekolah Dasar,* (Jakarta: Depdiknas, 1997), h. 7 [↑](#footnote-ref-116)
117. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* Buku 1, (Jakarta: Depdiknas, 2001), h. 5*.* [↑](#footnote-ref-117)
118. Rifa’i, M, *Pengantar Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: Jemmar, 1987), h. 37 [↑](#footnote-ref-118)
119. Burhanuddin, Y, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h. 100

     [↑](#footnote-ref-119)
120. Supandi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1996), h. 252 [↑](#footnote-ref-120)
121. Sagala, S, *Op Cit*, h. 238 [↑](#footnote-ref-121)
122. Sutisna, *Administrasi pendidikan Dasar Teoritis Untuk Peraktek Profesional,* (Bandung: Angkasa, 1983), h. 226 [↑](#footnote-ref-122)
123. Sholihin, *Materi Akhlak,* (Bandung: Rosdakarya, 1999), h. 85 [↑](#footnote-ref-123)
124. Al-Imam Zainudin Ahmad bin Abd Al-Lathif, *Loc Cit*, h. 789 [↑](#footnote-ref-124)
125. Sanusi, A, *Fakta Kebijakan Ilmu Filsafah Pendidikan* Bahan Perkuliahan, (Bandung: PPS UNINUS, 2007), h. 4 [↑](#footnote-ref-125)
126. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 595 [↑](#footnote-ref-126)
127. *Ibid,* h. 383 [↑](#footnote-ref-127)
128. Ahmad A.K Muda, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Reality Publisher, 1996), h. 458 [↑](#footnote-ref-128)
129. Kementerian Agama RI, *Op Cit,* h. 907 [↑](#footnote-ref-129)
130. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 595 [↑](#footnote-ref-130)
131. *Tafsir Al-Qurthub*, (Mesir: Darulkitab al-Arobi, 1423 H), h. 138-139 [↑](#footnote-ref-131)
132. Imam ‘Abdurrahman bin Nashir As-Sa’adi, *Tafsir Kariimir Rahmaan,* (Beiruthal: Darul Hadits, t.t), h. 726 [↑](#footnote-ref-132)
133. Kementerian Agama RI, *Op Cit,* h. 115 [↑](#footnote-ref-133)
134. ### As-Shabuni, *Sofwatut Tafasir* juz II, (Beirut: Darul Maktabah al-Alamiah t.t), h. 148

     [↑](#footnote-ref-134)
135. Tim Penyusun Kamus, *Kamus Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 149 [↑](#footnote-ref-135)
136. Al Qathani, S.A, *Dakwah Islam Dakwah Bijaksana*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1994), h. 29 [↑](#footnote-ref-136)
137. Munawwir, A.W, *Kamus Arab Indonesia,* (Surabaya: Pustaka Progresif, 1996), h. 168 [↑](#footnote-ref-137)
138. Kementerian Agama RI, *Op Cit*, h. 913 [↑](#footnote-ref-138)
139. Munawwir, A.W, *Op Cit*, h. 176 [↑](#footnote-ref-139)
140. As-Shabuni, *Op Cit*, h. 148 [↑](#footnote-ref-140)
141. Saud, U.S, *Pengembangan Profesi Guru,* (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 44 [↑](#footnote-ref-141)
142. Makmun, *Menuju Kepada Sistem Pendidikan Guru Profesional Berstandar Mumpuni*, (Jakarta: Uhamka Press. 2009), h. 1 [↑](#footnote-ref-142)
143. Spencer, L.M & Spencer, S.M, *Competence At Work: Model For Superior performance*. (New York: John Wiley & Sons,1993), h. 9 [↑](#footnote-ref-143)
144. *Ibid*, h. 9-11 [↑](#footnote-ref-144)
145. Mansfield, Bob, *Competence and Standard* dalam *Competency baced Education.* Editor John W. Burke, (New York: The Falmer Press, 1995), h.28 [↑](#footnote-ref-145)
146. Makmun, *Menuju Kepada Sistem Pendidikan Guru Profesional Berstandar Mumpuni*, (Jakarta: Uhamka Press. 2009), h. 70-71 [↑](#footnote-ref-146)
147. *Ibid,* h. 394 [↑](#footnote-ref-147)
148. Saud, U.S, *Op Cit*, h. 47 [↑](#footnote-ref-148)
149. *Ibid,* h. 48 [↑](#footnote-ref-149)
150. ### Barlow, D. L, *Educational Psychology: The Teaching – Learning Process,* (Chicago: The Moody Institute, 1985), h. 32

     [↑](#footnote-ref-150)
151. Sahertian, P. A, *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 73 [↑](#footnote-ref-151)
152. Wijaya, C. dkk, *Kemampuan dasar guru dalam prpses belajar mengajar,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994), h. 30 [↑](#footnote-ref-152)
153. Sudjana, *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan nonformal dan pengembangan sumber daya manusia,* (Bandung: Falah Production, 2004), h. 19 [↑](#footnote-ref-153)
154. Madjid, A, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 6 [↑](#footnote-ref-154)
155. Syah, M, *Psikologi Pendidikan,*  (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 231-238 [↑](#footnote-ref-155)
156. Surya, M, *Op Cit,* h. 5 [↑](#footnote-ref-156)
157. *Ibid*, h. 138 [↑](#footnote-ref-157)
158. *Ibid,* h. 127 [↑](#footnote-ref-158)
159. Makmun, *Menuju Kepada Sistem Pendidikan Guru Profesional Berstandar Mumpuni*, (Jakarta: Uhamka Press, 2009), h. 63 [↑](#footnote-ref-159)
160. ### Arikunto, S, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik,* (Jakarta: Rineka cipta, 2002), h. 239

     [↑](#footnote-ref-160)
161. Surya, M, *Op Cit*, h. 131 [↑](#footnote-ref-161)
162. *Ibid,* h. 127 [↑](#footnote-ref-162)