

BAB II
MANAJEMEN PENGELOLAAN TENAGA PENDIDIK
DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK
DI MADRASAH DINIYAH

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Pengelolaan Tenaga Pendidik

a. Pengertian Manajemen Pengelolaan Tenaga Pendidik

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur dan mengelola. Manajemen menurut istilah adalah proses mengoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai dan efektif dengan dan melalui orang lain.¹¹

Manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila dibuat pembatasan definisi tentang manajemen, maka dapat dikemukakan sebagai “bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).¹²

Dalam bahasa lain, manajemen juga disebut pengelolaan yang berasal dari kata “kelola”, mempunyai arti mengendalikan, menyelenggarakan, mengurus, serta menjalankan. Kemudian ditambah dengan imbuhan *pe-an* menjadi pengelolaan yang berarti proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi. Dalam bahasa lain, pengelolaan juga disebut dengan manajemen, yaitu kemampuan dan ketrampilan khusus untuk

¹¹U. Safullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Pustaka Setia: Bandung, 2012, hlm 1-2

melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.¹³ Jadi pengelolaan adalah kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui seseorang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Tenaga pendidik yang dimaksud disini adalah guru madrasah diniyyah. Dalam KBBI disebutkan guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar.¹⁴ Guru secara gramatikal adalah akronim dari digugu (dipercaya) dan ditiru (dicontoh).

Dalam bahasa sansekerta guru artinya yang dihormati (*fenerable*). Seorang guru pada hakikatnya seorang pembimbing spiritual bagi seseorang atau kelompok, yang dirinya sendiri telah menguasai kemampuan spiritual.¹⁵

Guru adalah setiap orang yang bertugas dan berwenang dalam dunia pendidikan dan pengajaran dalam dunia pendidikan dan pengajaran pada lembaga pendidikan. Untuk melaksanakan tugasnya guru hendaknya mempunyai prinsip berjiwa Pancasila, berilmu pengetahuan serta terampil dalam menyampaikannya, dan dapat dipertanggungjawabkan secara didaktis dan metodis sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai.¹⁶ Guru sebenarnya mempunyai tugas berat mendidik siswa agar menjadi orang yang berguna di masa depan. Dengan tugas berat yang diemban ternyata profesi guru tidak bisa menjamin kesejahteraan keluarganya. Akan tetapi, dengan keikhlasan yang diberikan akan menjadikan guru sebagai pahlawan tanda jasa.

Pendidik mempunyai sebutan lain sesuai kekhususannya seperti guru, dosen, tutor, konselor, pamong belajar, instruktur, fasilitator, Ustadz/dzah, dan sebutan lainnya. Kriteria tenaga pendidik/guru antara lain:

¹³D. Sudjana S, *Manajemen Program Pendidikan*, Falah Production: Bandung, 2004, hlm. 16-17

¹⁴Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka: Jakarta, 2011, hlm.393

¹⁵Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta: Jakarta, 2002, hlm.91

¹⁶M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta: Jakarta, 1998, hlm.157

1. Guru harus berijazah.
2. Guru harus sehat jasmani dan rohani.
3. Guru harus bertakwa kepada Tuhan YME dan berkelakuan baik.
4. Guru haruslah orang yang bertanggung jawab.
5. Guru di Indonesia harus berjiwa nasional.

Ada syarat-syarat/kriteria lain bagi seorang pendidik :

1. Harus adil dan dapat dipercaya.
2. Sabar, rela berkorban dan menyayangi peserta didik.
3. Memiliki kewibawaan dan tanggung jawab akademis.
4. Bersikap baik pada semua kalangan terutama masyarakat sekitar.
5. Berwawasan luas dan menguasai pelajaran yang dibinanya.
6. Harus pandai berintrospeksi diri dan berlapang dada.
7. Harus berupaya meningkatkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.¹⁷

Amstrong menyebutkan tugas dan tanggung jawab guru ada lima yaitu: (a) tanggung jawab dalam pengajaran, (b) tanggung jawab dalam memberikan bimbingan, (c) tanggung jawab dalam mengembangkan kurikulum, (d) tanggung jawab dalam mengembangkan profesi, (e) tanggung jawab dalam membina hubungan dengan masyarakat.¹⁸ Tugas dan tanggung jawab tersebut harus dilakukan guru dengan ikhlas sepenuh hati tidak dengan keterpaksaan.

Peran guru sangat besar dalam pengelolaan kelas karena guru sebagai penanggung jawab kegiatan belajar-mengajar di kelas. Guru merupakan sentral sumber kegiatan belajar mengajar. Guru harus penuh inisiatif dan kreatif dalam mengelola kelas karena gurulah yang

¹⁷Hamzah Uno, *Profesi Kependidikan*, Bumi Aksara: Jakarta, 2008, hlm.28-29

¹⁸Nana Sudiana, *Dasar - Dasar Proses Belajar Mengajar*, Sinar Baru Algesindo: Bandung, 2002, hlm.15

mengetahui secara pasti situasi dan kondisi kelas terutama keadaan siswa dengan segala latar belakangnya.¹⁹

Jadi, guru merupakan fasilitator utama dalam kelas. Berhasil tidaknya pembelajaran tergantung dengan keberhasilan guru dalam menyampaikan materi. Guru seharusnya mempunyai inovasi metode yang menarik dalam menyampaikan materi karena bila guru mengajar dengan monoton, akan menjadikan kelas kurang semangat.

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen tenaga pendidik adalah proses pengoordinasian aktivitas kerja seorang guru melalui tahap-tahap yang telah ditentukan, yaitu mulai guru itu akan menjabat sebagai tenaga pendidik sampai dengan proses evaluasi guru itu sendiri ketika sudah mendidik, dalam upaya meningkatkan seluruh potensi peserta didik, baik itu potensi kognitif, afektif, dan psikomotorik.

b. Perencanaan dan Pengadaan Tenaga Pendidik

Tujuan utama dalam proses rekrutmen adalah mendapatkan tenaga kependidikan (guru) yang tepat bagi suatu jabatan tertentu sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di sekolah dalam waktu yang lama. Pelaksanaan rekrutmen merupakan tugas yang sangat penting, krusial, dan membutuhkan tanggung jawab yang besar. Hal ini dikarenakan kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan sekolah sangat bergantung pada prosedur dan seleksi yang dilaksanakan.

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan dan pendidik yang berkualitas dan memenuhi prinsip *the right man on the place*, maka dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi, dilanjutkan dengan kegiatan orientasi dan penempatan. Sebelum dilaksanakan seleksi, terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada

¹⁹Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, Insan Cendekia: Surabaya, 2002, hlm. 82

umumnya kualifikasi meliputi keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan yang lainnya.²⁰

Agar tenaga kerja yang akan diterima bekerja itu sesuai dengan keinginan organisasi, harus ditentukan standar tenaga kerja yang akan dibutuhkan. Standart tersebut merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Penentuan standar ini meliputi:

1. Desain pekerjaan;
2. Tugas dan kewajiban pekerjaan untuk menentukan kemampuan kerja yang diperlukan.²¹

Adapun pengadaan tenaga kependidikan diselenggarakan dengan langkah-langkah sebagai berikut.²²

1. Pengumuman Informasi: pengumuman ini dilakukan untuk memberitahukan kepada seluruh masyarakat yang memenuhi kualifikasi melalui media cetak maupun media elektronik. Dalam pengumuman pengadaan tenaga kependidikan, hal yang harus tercantum adalah sebagai berikut:
 - a. Jenis atau macam pegawai yang dibutuhkan
 - b. Persyaratan yang dituntut dari para pelamar
 - c. Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran
 - d. Alamat dan tempat pengajuan pelamaran
 - e. Alamat tempat pengajuan pelamaran
 - f. Lain-lain yang dipandang perlu
2. Pendaftaran: dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan permohonan dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan beserta lampiran lainnya yang dibutuhkan.

²⁰Rugaiyah dan Atiek Sismiati, *Profesi Kependidikan*, Ghalia Indonesia, 2011, hlm. 79

²¹Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012, hlm 67-68

²²Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2014, hlm. 220-221

3. Seleksi atau penyaringan: dalam pandangan tenaga kependidikan, penyaringan dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu:
 - a. Penyaringan administratif: dilaksanakan berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya. Apabila terdapat kekurangan kelengkapan dalam hal administratif, maka peserta tersebut akan gagal.
 - b. Ujian atau tes: setelah peserta yang lulus dalam tes penyaringan administratif, maka akan mengikuti ujian pegawai dengan materi pengetahuan umum, pengetahuan teknis, dan lain-lain yang dipandang perlu.
4. Pengumuman kelulusan: pengumuman ini berisi peserta yang lolos dalam seleksi sesuai ketentuan dan penempatan kerja.

c. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Pendidik

Pembinaan dapat diartikan sebagai upaya memelihara, atau membawa sesuatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya terlaksana. Dalam manajemen pendidikan nonformal, pembinaan dilakukan dengan maksud agar kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan selalu sesuai dengan rencana atau tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Apabila pada suatu waktu terjadi penyimpangan, maka dilakukan upaya untuk mengembalikan kegiatan kepada yang seharusnya dilaksanakan.²³

Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) pembinaan berasal dari kata “bina” yang berarti bimbing, awasi, mengusahakan supaya lebih baik dan sempurna. Kata “Pembinaan” berarti proses atau usaha dan kegiatan yang dilakukan secara berhasil guna memperoleh hasil yang baik.²⁴

Menurut Zakiyah Dradjat pembinaan adalah upaya pendidikan baik formal atau non formal yang dilaksanakan secara

²³S. Sudjana S, *Op.cit.*, hlm 209

²⁴Departemen dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), hlm. 135

sadar, terencana, terarah, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang dan selaras.²⁵

Secara lebih luas, pembinaan dapat diartikan sebagai rangkaian upaya, pengendalian profesional terhadap semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga dapat terlaksana secara efektif dan efisien.²⁶

Pembinaan guru berarti serangkaian usaha ataupun bantuan yang diberikan kepada guru. Terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas serta pembina lainnya untuk meningkatkan proses mengajar dan hasil belajar siswa.

Upaya pembinaan guru dapat dilakukan, antara lain dengan kepala sekolah memberikan motivasi dan mengikutsertakannya pada kegiatan pembinaan, yaitu dengan belajar sendiri di rumah, belajar di perpustakaan, membentuk persatuan pendidik sebidang studi, mengikuti pertemuan ilmiah, mengikuti pertemuan organisasi profesi pendidikan, ikut mengambil dalam kompetensi ilmiah, dan lain-lain.

Istilah pengembangan sumber daya manusia dalam konteks keguruan sering dikenal dengan istilah *teacher profesional development*, yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan karier profesional. Aktivitas tersebut meliputi pengembangan diri, pendidikan lanjutan, *in-service education*, penyusunan kurikulum, kolaborasi dengan teman sejawat, kelompok kajian dan pelatihan atau monitoring dengan teman sejawat.²⁷

Pengembangan profesional harus berpegang pada tiga prinsip, yaitu:²⁸

²⁵Zakiah Dradjat, *Ilmu Jiwa Agama*, (Jakarta: Bulan Bintang), hlm. 36

²⁶Djuju Sudjana, *Pengantar Manajemen Pendidikan Luar Sekolah*, (Bandung: Nusantra Press, 1992), hlm. 157

²⁷Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*, Raja Garfindo Persada: Jakarta, 2014, hlm. 345

²⁸*Ibid.*, hlm. 347

1. Diperlukan sifat program *inservice* jangka panjang yang memiliki efek permanen dalam pembelajaran.
2. Peran sentral pada pelatihan (*coaching*) di sekolah.
3. Interaksi antara faktor individu, departemen, dan lingkungan sekolah yang mendukung atau tidak mendukung pengembangan profesional.

Bentuk-bentuk peningkatan profesi keguruan secara garis besar sebagai berikut:

1. Peningkatan profesi secara individual;
 - a. Peningkatan melalui penataran
 - b. Peningkatan profesi melalui belajar sendiri
 - c. Peningkatan profesi melalui media massa
2. Peningkatan profesi keguruan melalui organisasi profesi;

Adapun organisasi profesi semacam ini bermanfaat untuk;

- 1) tempat pertemuan antara guru yang mempunyai keahlian yang hampir sama untuk saling mengenal, 2) tempat memecahkan berbagai problema yang menyangkut profesinya, 3) tempat peningkatan profesi masing-masing.²⁹

d. Pengawasan dan Evaluasi Tenaga Pendidik

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan.³⁰

Selanjutnya Burhanuddin mengartikan pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara

²⁹Fatah Syukur, *Op.cit.*, hlm. 115

³⁰Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas*, Jakarta: Depdiknas, 2006, hlm. 5

individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.³¹

Pengawasan ini sangat penting sekali dilakukan oleh kepala madrasah maupun pengurus madrasah kepada para guru agar kompetensi profesional guru dapat meningkat dari sebelumnya, dan apabila terjadi kesalahan dapat diperbaiki nantinya, sehingga kualitas pembelajaran akan semakin baik.

Peran pengawas sekolah adalah menjaga dan membimbing guru agar tetap berada dalam profesional. Untuk lebih jelas peranan Pengawasan atau Supervisi meliputi: (1) supervisi akademik, dan (2) supervisi manajerial. Kedua supervisi ini harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas sekolah/madrasah.

Sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal:

- a. merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan
- b. melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan,
- c. menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan,
- d. memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan,
- e. memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik,
- f. melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar,
- g. memberikan bimbingan belajar pada peserta didik,
- h. menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan,
- i. mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan,
- j. memanfaatkan sumber-sumber belajar,

³¹Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hlm. 284

- k. mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dan sebagainya) yang tepat dan berdaya guna,
- l. melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan,
- m. mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Dalam melaksanakan supervisi akademik, pengawas sekolah/madrasah hendaknya memiliki peranan khusus sebagai:³²

- a) patner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya,
- b) inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya,
- c) konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah binaannya
- d) konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah, dan
- e) motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/madrasah.

Menurut Oliva dalam Syaiful mengatakan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan pengawas sekolah sebagai supervisor untuk membantu guru agar tetap bekerja secara professional yaitu;³³

- a) Membantu guru membuat perencanaan pembelajaran
- b) Membantu guru untuk menyajikan pembelajaran
- c) Membantu guru untuk mengevaluasi pembelajaran
- d) Membantu guru untuk mengelola kelas
- e) Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum
- f) Membantu guru dalam mengevaluasi kurikulum
- g) Membantu guru dalam program pelatihan
- h) Membantu guru dalam bekerja sama

³²Sahertian, P.A, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bineka Cipta, 2000, hlm. 28-29.

³³Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm. 103

i) Membantu guru dalam mengevaluasi diri

Evaluasi kerja guru memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perspektif pengembangan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia (para guru), yaitu evaluasi kinerja sebagai proses yang berkelanjutan yang hendaknya setiap hasil evaluasi dilaporkan, dikomunikasikan, serta didiskusikan dengan guru yang bersangkutan, karena komunikasi dan diskusi pasca observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya dalam proses peningkatan profesionalisme guru itu sendiri.³⁴

Sistem penilaian tenaga kependidikan sangat bermanfaat bagi sekolah dalam beberapa hal, antara lain untuk hal-hal berikut:³⁵

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja
2. Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai
4. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan
5. Membantu para pengawas menentukan rencana kariernya.

Penilaian untuk kerja tidak sekedar nilai, yaitu mencari pada aspek kurang atau lebih kinerja pegawai sekolah, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai sekolah untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi sekolah.

2. Kompetensi Pedagogik

a. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Kompetensi merupakan suatu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, dan keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan

³⁴Chusnul Khotimah & Muhammad Faturrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, Teras: Yogyakarta, 2014, hlm. 237

³⁵Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Ar-Ruzz Media: Jogjakarta, 2012, hlm 142

bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.³⁶

Kecapakan dan kemampuan ini diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri. Sedangkan kata pedagogik pada awalnya berasal dari bahasa Yunani yakni *paidagogeos*, dimana *pais*, genitif, *paidos* yang berarti anak, sedangkan *agoge* yang berarti saya membimbing atau memimpin.³⁷

Pedagogik sebagai ilmu pengetahuan ialah ilmu mendidik atau ilmu pendidikan tentang anak atau mengenai pendidikan anak dan manusia muda.³⁸ Tim Direktorat profesi Pendidik Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (2006) telah merumuskan secara substantive kompetensi pedagogik yang mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, pengembangan kurikulum dan silabus, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.³⁹

Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud pada Permenag Nomor 16 Tahun 2010 ayat (1) meliputi:⁴⁰

- a. Pemahaman karakter peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual;
- b. Penguasaan teori dan prinsip belajar pendidikan agama;
- c. Pengembangan kurikulum pendidikan agama;
- d. Penyelenggaraan kegiatan pengembangan pendidikan agama;

³⁶Aan Hasanah, *Pengembangan Profesi Guru*, Pustaka Setia: Bandung, 2012, hlm. 41

³⁷Sudarwan Danim & Khairil, *Pedagogi, Andragogi, dan Heutagogi*, Alfabeta: Bandung, 2013, hlm. 47

³⁸Waini Rasyidin, *Pedagogik Teoritis dan Praktis*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2014, hlm. 1

³⁹Nunu Ahmad An-Nahidl, dkk, *Pendidikan Agama di Indonesia: Gagasan dan Realitas*, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan: Jakarta, 2010, hlm. 56

⁴⁰Ali Mudlofir, *Pendidikan Profesional: Konsep, Strategi, dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2012, hlm. 106

- e. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan agama;
- f. Pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dalam bidang pendidikan agama;
- g. Komunikasi secara efektif, empirik, dan santun dengan peserta didik;
- h. Penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar pendidikan agama;
- i. Pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran pendidikan agama;
- j. Tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan agama.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik itu adalah kemampuan pemahaman tentang peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak, sedangkan pembelajaran yang mendidik meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan pembelajaran, menilai proses hasil pembelajaran, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

b. Aspek Kompetensi Pedagogik

Aspek kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:⁴¹

1. Kemampuan Pengelolaan Pembelajaran

Secara operasional, kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

⁴¹E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Cet. 3, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008, hlm. 77-78

- a. Perencanaan menyangkut penetapan tujuan dan kompetensi, serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan.
- b. Implementasi adalah proses yang memberikan kepastian bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasaran yang diperlukan.
- c. Pengendalian atau ada juga yang menyebut evaluasi dan pengendalian, bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pemahaman terhadap peserta didik

Secara umum pemahaman peserta didik dapat berarti kemampuan guru dalam memahami kondisi siswa (baik fisik maupun mental) dalam proses pembelajaran. Sedikitnya ada empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik dan perkembangan kognitif.

3. Perancangan pembelajaran

Perancangan pembelajaran merupakan kegiatan awal guru dalam rangka mengidentifikasi dan menginventarisasi segala komponen dasar yang akan digunakan pada saat pelaksanaan pembelajaran. Sedikitnya ada tiga kegiatan yang mendukung perancangan pembelajaran ini, yaitu identifikasi kebutuhan, perumusan kompetensi dasar, dan penyusunan program pembelajaran.⁴²

4. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

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

⁴²E. Mulyasa, *Op.cit.*, hlm. 100

5. Pemanfaatan teknologi pembelajaran

Penggunaan teknologi dalam pendidikan dan pembelajaran dimaksudkan untuk memudahkan dan mengefektifkan kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini, guru dituntut untuk memiliki kemampuan menggunakan dan mempersiapkan materi pembelajaran dalam suatu sistem jaringan komputer yang dapat diakses oleh peserta didik. Dengan sistem pembelajaran berbasis komputer, belajar tidak hanya terbatas pada dinding kelas, tetapi dapat menjelajah ke dunia lain, terutama melalui internet. Dalam hal ini guru dituntut untuk memiliki kemampuan mengorganisir, menganalisis dan memilih informasi yang paling tepat dan berkaitan langsung dengan pembentukan kompetensi peserta didik serta tujuan pembelajaran.

6. Evaluasi hasil belajar

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, yang dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, standar untuk mengukur kinerja (*benchmarking*), serta penilaian program.

7. Pengembangan peserta didik

Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara, antara lain melalui kegiatan ekstrakurikuler (ekskul), pengayaan dan remedial, serta bimbingan dan konseling (BK).⁴³

3. Madrasah Diniyyah

Madrasah secara bahasa berasal dari akar kata *darasa*, yang berarti belajar, sedangkan madrasah berarti tempat belajar untuk sekolah

⁴³*Ibid.*, hlm. 107-111

formal. Pengertian yang biasa orang awam gunakan untuk madrasah adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah, baik yang mengajarkan ilmu agama saja, perpaduan ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu-ilmu umum yang berbasis ajaran Islam.⁴⁴ Sedangkan *diniyyah* dalam bahasa arab berarti agama. Jadi, madrasah diniyyah adalah lembaga pendidikan yang secara khusus mempelajari tentang agama Islam lebih mendalam.

Madrasah diniyyah merupakan salah satu contoh pendidikan nonformal yang dilindungi dalam undang-undang. Sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang sisdiknas nomor 20 tahun 2003 dijelaskan pada pasal 26 yang berbunyi: "*Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat*"⁴⁵

Pendidikan nonformal ialah kegiatan yang terorganisasi dan sistematis, di luar sistem persekolahan yang mapan, dilakukan secara mandiri atau merupakan bagian penting dari kegiatan yang lebih luas, yang sengaja dilakukan untuk melayani peserta didik tertentu di dalam mencapai tujuan belajarnya.⁴⁶ Madrasah Diniyyah disini termasuk pendidikan nonformal karena madin berfungsi memperdalam ilmu-ilmu agama secara berjenjang waktu belajar di madin di luar pendidikan formal (pagi sampai siang hari) yang dikelola oleh masyarakat bukan pemerintah. Ada sebagian madin yang pembelajarannya dimulai sore hari dan ada juga madin yang pembelajarannya dimulai setelah sholat Maghrib sampai jam 8 malam.

Madrasah yang fokus pada pelajaran agama (100% materi pelajarannya agama) biasa disebut madrasah diniyyah. Madrasah diniyyah kebanyakan berdiri di lingkungan pesantren salaf (tradisional murni) dan di daerah-daerah yang biasanya diprakarsai oleh alumni pondok pesantren

⁴⁴Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Intuisi Pendidikannya*, Rajawali Press:Jakarta, 2012, hlm.24

⁴⁵*Loc Cit*, Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, hlm. 15

⁴⁶Sudjana, *Pendidikan Nonformal (Wawasan Sejarah, Perkembangan Filsafat, dan Teori Pendukung, Serta Asas)*, Falah Production: Bandung, 2004, hlm.22

salaf yang ingin mendidik anak-anak bangsa dengan kekayaan tradisi intelektual klasik. Di dalam madrasah ini, biasa dipakai kitab kuning yang meliputi pelajaran tauhid, bahasa Arab, fiqih, ushul fiqih, hadits, tafsir, tasawuf dan lain-lain. Pada masa kini, model madrasah ini termasuk langka.⁴⁷

Sebelum lahirnya UU Nomor 20 Tahun 2003, madrasah diniyah dikenal sebagai madrasah yang mempunyai peran melengkapi dan menambah Pendidikan Agama bagi anak-anak yang bersekolah di sekolah-sekolah umum pada pagi hingga siang hari, kemudian pada sore harinya mereka mengikuti pendidikan agama di madrasah diniyah.

Tumbuh kembangnya madrasah diniyah ini di latar belakang oleh keresahan sebagian orang tua siswa, yang merasakan pendidikan agama di sekolah umum kurang memadai untuk mengantarkan anaknya untuk dapat melaksanakan ajaran Islam sesuai dengan yang diharapkan. berangkat dari kebutuhan masyarakat akan jenis lembaga seperti inilah madrasah diniyah tetap dapat bertahan. Walaupun hingga saat ini madrasah diniyah kurang mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah, baik pemenuhan anggaran maupun bantuan ketenagaan, namun peran penting madrasah diniyah merupakan hal yang sangat penting dalam sistem pendidikan yang harus dipikirkan bersama.⁴⁸

Madrasah diniyyah yang akan diteliti peadalah madrasah diniyyah awwaliyah Irsyaduth Tholibin Medini Undaan yang berada di Desa Medini Undaan Kudus. Peneliti akan meneliti madin tersebut karena Madin Awwaliyah Irsyaduth Tholibin Medini Undaan memiliki manajemen pengelolaan yang baik, terlebih dengan diberikan penghargaan sebagai Madin terbaik tingkat Provinsi Jawa Tengah tahun 2014 dalam segi tata kelola administrasinya.

⁴⁷Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, Diva Press:Jogjakarta, 2013, hlm.19-20

⁴⁸Ahmad Malik Fajar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Mizan: Jakarta, 1998, hlm. 31

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk memperjelas posisi peneliti dalam penelitian ini, perlu ditinjau beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan erat dengan skripsi ini, antara lain:

Skripsi yang ditulis Ade Kurniastuti yang berjudul *“Implementasi Manajemen Guru PAI dalam Meningkatkan Kemampuan Pedagogik di MA NU Wahid Hasyim Salafiyah Jekulo Kudus”*. Dalam skripsi ini dijelaskan bahwaimplementasi manajemen guru, evaluasi, serta dampaknya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI.⁴⁹ Persamaan penelitian yang diangkat peneliti dengan skripsi ini adalah sama-sama membahas tentang manajemen guru. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempatnya yakni dalam skripsi yang akan diangkat peneliti bukan pada lembaga pendidikan formal, tetapi kepada lembaga pendidikan non formal, yaitu madrasah diniyyah.

Skripsi yang ditulis Nailun Nikmah yang berjudul *“Manajemen Pengembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Manba’ul Ma’arif Mangunan Tahunan Jepara”* skripsi ini membahas tentang analisis manajemen kurikulum di madrasah diniyyah.⁵⁰ Persamaan dengan apa yang di kaji peneliti dengan skripsi ini adalah objek penelitian sama di madrasah diniyyah. Perbedaannya adalah dalam skripsi ini membahas tentang pengembangan kurikulum sedangkan pada skripsi peneliti membahas tentang manajemen pengelolaan tenaga pendidik.

Skripsi yang ditulis oleh Nazif Fahmi yang berjudul *“Analisis Manajemen Perekrutan Guru di Madrasah Diniyah (Studi Kasus di Madrasah Diniyah Mazro’atul Ulum Wates Undaan Kudus) Tahun 2014”*, skripsi ini membahas tentang bagaimana proses dan pengelolaan rekrutmen guru

⁴⁹Ade Kurniastuti, Skripsi Judul *“Implementasi Manajemen Guru PAI dalam Meningkatkan Kemampuan Pedagogik di MA NU Wahid Hasyim Salafiyah Jekulo Kudus”*, Jurusan Tarbiyah/PAI STAIN Kudus, 2016, hlm. 63-64.

⁵⁰Nailun Nikmah, Skripsi Judul *“Manajemen Pengembangan Kurikulum Madrasah Diniyah Manba’ul Ma’arif Mangunan Tahunan Jepara”*, Fakultas Tarbiyah/PAI IAIN Walisongo Semarang, 2009, hlm.73

madrasah diniyyah yang dilakukan oleh pihak lembaga serta yayasan.⁵¹ Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama tentang manajemen guru madrasah diniyyah. Dan perbedaannya adalah dalam skripsi ini hanya sebatas manajemen perekrutan guru saja, sedangkan dalam skripsi peneliti lebih kompleks di manajemen pengelolaan guru madrasah diniyyah.

C. Kerangka Berfikir

Madrasah diniyyah merupakan lembaga pendidikan Islam yang berfungsi sebagai pemberi tambahan dan pengetahuan agama Islam kepada pelajar-pelajar sekolah umum, baik pada jenjang SD, SMP, maupun SMA atau SMK. Walaupun termasuk lembaga pendidikan non formal, tetapi Madrasah Diniyyah diakui legalitasnya oleh pemerintah.

Dalam setiap lembaga pendidikan, tentunya untuk dapat dikatakan baik atau buruknya suatu lembaga, dapat dilihat dari segi manajemennya. Madrasah jika dibanding dari sekolah umum, lazimnya terkait hal manajemen kalah tertib dan teratur karena mayoritas madrasah berstatus swasta yang memang serba berkekurangan, baik kekurangan financial maupun sumber daya manusia.

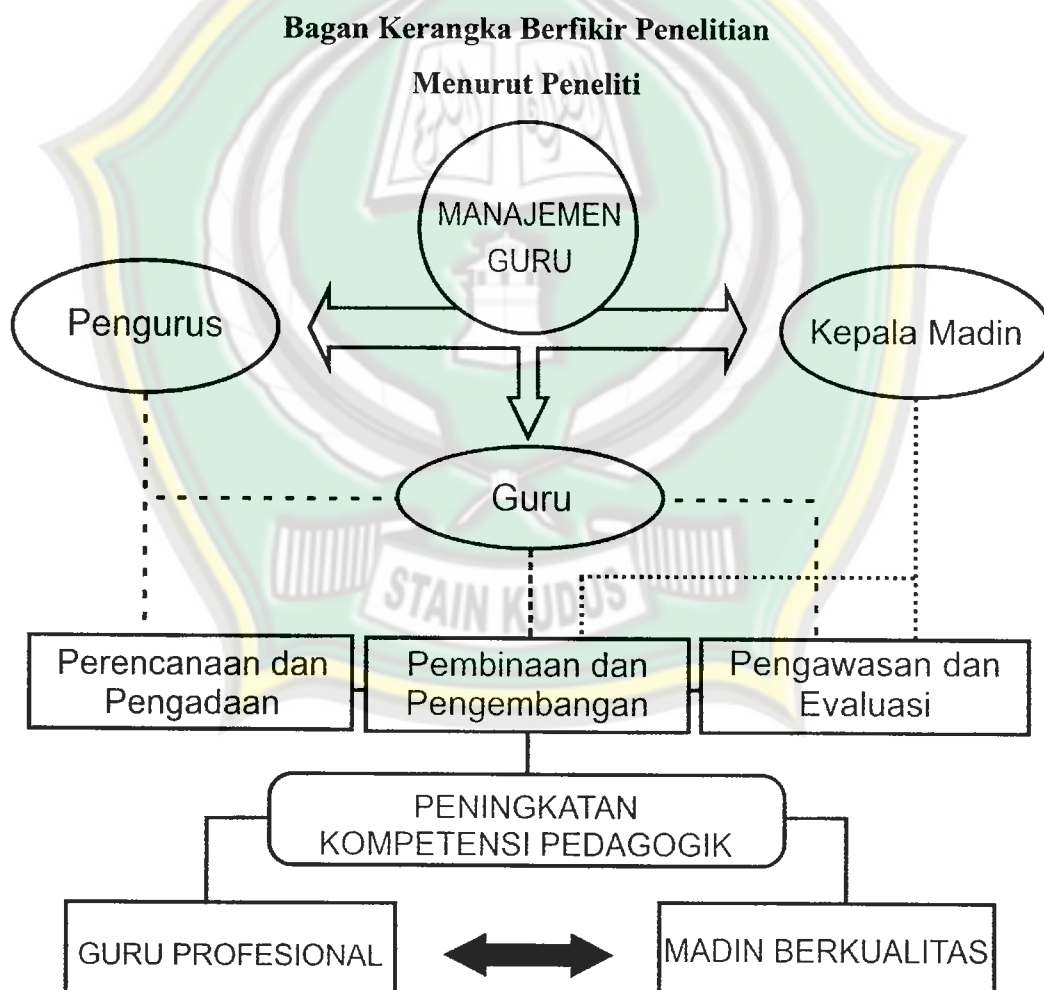
Walaupun sebagai pendidikan nonformal, madrasah diniyyah juga perlu melakukan manajemen pengelolaan, pembinaan, dan pengawasan khususnya terhadap para tenaga pendidik yang nantinya akan menjadikan madrasah diniyyah lebih tertib, tertata dan menjadi lebih maju. Selain itu, penjangkaran tenaga pendidik secara profesional sesuai bidangnya juga sangat penting guna membuat pembelajaran tersampaikan dan membuat kondisi kelas lebih nyaman.

Tak kalah pentingnya juga, peran tenaga kependidikan seperti kepala madrasah dan tata usaha dipandang sangat perlu dalam mengelola administrasi dan melakukan pengawasan di Madin. Tata usaha diperlukan guna menata administrasi kelembagaan, tentunya juga yang profesional dalam

⁵¹Nazif Fahmi, Skripsi Judul "*Manajemen Perekrutan Guru di Madrasah Diniyyah (Studi Kasus di Madrasah Diniyyah Mazro'atul Ulum Wates Undaan Kudus) Tahun 2014*", Jurusan Tarbiyah/STAIN Kudus, 2014, hlm. 59

bidangnya, sehingga nanti Madin tidak menimbulkan kesan yang *semrawut* dalam hal administrasi. Begitu pula kepala madrasah yang mempunyai peran vital dalam pengembangan Madin, harus melakukan pengawasan terhadap kinerja semua tenaga pendidik dan kependidikan, sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang dapat terjadi.

Jadi, manajemen pengelolaan tenaga pendidik madrasah diniyah sangat penting sekali diperhatikan serta dilakukan, agar madrasah diniyah menjadi lembaga pendidikan yang maju dan diminati masyarakat dengan para pendidik yang berkompeten serta berkualitas. Hal ini akan menjadikan Madin berkualitas yang maju dalam prestasi dan berbudi.



Tabel 2.1 Bagan Kerangka Berfikir Penelitian