

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Manajemen SDM, Manajemen Strategi dan Manajemen SDM Strategis

Kompleksitas eksternal dan internal perusahaan secara perlahan namun pasti membuat peran dari manajemen strategis menjadi sangat penting. Seperti yang telah dirumuskan sebelumnya bahwa posisi manajemen strategi telah setara kepentingan dan urgensinya dengan manajemen-manajemen lain yang sifatnya fungsional. Di bawah ini merupakan penjelasan dari masing-masing praktik manajemen :

a) Manajemen Strategi

Manajemen strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Rivai&Sagala, 2009)

b) Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan manajemen sumber daya manusia sendiri adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar

potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Termasuk di dalamnya adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian. (Rivai&Sagala, 2009)

c) Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Melalui dua pengertian di atas selanjutnya dapat dijabarkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis adalah suatu pertalian antara manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja organisasi dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dan membantu untuk berkreasi, berinovasi dan lebih fleksibel (Rivai&Sagala, 2009: 79). Armstrong yang dikutip dalam Nickson (2007) mengungkapkan bahwa

“Performance management is about getting better results from the organization, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and competing requirements. It is a process for establishing shared understanding about what is to be achieved, and an approach to managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and long term. It is owned and driven by management. “

Dari pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi diperoleh dari pengelolaan berbagai tujuan, sasaran dan pengembangan sumber daya manusia di dalamnya dalam rangka mencapai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang (Irawati, D , 2013).

2. 2 Manajemen Talenta

Penting untuk memahami manajemen talenta sebelum membahas mengenai manajemen kompetensi secara spesifik. Hal ini disebabkan oleh letak manajemen kompetensi itu sendiri yang sesungguhnya merupakan bagian awal dari praktik manajemen talenta. Dimana secara spesifik, dapat dijelaskan bahwa ada alat-alat yang bisa dipergunakan untuk menciptakan sistem manajemen talenta. Manajemen kompetensi berada pada langkah pertama dari empat langkah yang ada untuk menghasilkan alat-alat tersebut. Langkah yang pertama tersebut ialah mengembangkan alat dan skala asesmen. Langkah pertama ini diawali dengan menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya dan diakhiri dengan mengaplikasikannya pada setiap pekerjaan (Berger dan Berger, 2007)

a) Sejarah Manajemen Talenta

Manajemen talenta dirasa penting oleh para praktisi dan eksekutif perusahaan karena dirasa lebih mampu menjawab kebutuhan perusahaan saat ini. Hal ini dapat dilihat secara lebih jelas jika sebelumnya telah dipahami terlebih dulu evolusi dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Berikut ini adalah sejarah dan proses evolusi manajemen sumber daya manusia:

Tabel 2.1

Sejarah evolusi MSDM

Tahap I	Departemen Personalia (Periode 1970an – 1980an)
Pengelolaan sumber daya manusia pada era ini menjadi tanggung jawab departemen personalia. Fungsi departemen ini ialah merekrut, mempekerjakan, menggaji dan memastikan bahwa karyawan memiliki manfaat yang diperlukan oleh organisasi.	
Tahap II	Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (Periode 1980an – 1990an)
Konsep SDM strategik mulai muncul seiring dengan disadarinya fungsi SDM yang semakin penting bagi organisasi. Dalam era ini, fungsi dari kepala personalia bergeser menjadi <i>Vice President Human Resource</i> (VP HR) yang perannya juga disadari lebih luas dan penting dalam menjalankan dan mengeksekusi strategi bisnis. Sistem yang diterapkan menjadi lebih terpadu dibandingkan di era sebelumnya.	
Tahap III	Era Manajemen Talenta (saat ini)
Babak baru dalam manajemen SDM di dunia. Seiring dengan munculnya istilah <i>talent management</i> yang pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company berdasarkan pada studi yang mereka lakukan di tahun 1997.	

Sumber : Faisal Afiff (2013) dalam sbm.binus.ac.id

Dari tahun berikutnya *talent management* pertama kali diperkenalkan kemudian menjadi sebuah buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield – Jones, dan Beth Axelrod berjudul serupa.

Dalam usaha mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut (LBA Consulting Group, 1990). Kesimpulan ini didasarkan oleh penelitian penting yang dilakukan oleh LBA Consulting Group mengenai faktor-faktor dengan kontribusi terbesar bagi penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi. Faktor-faktor tersebut berisi tentang enam kondisi SDM yang harus dipenuhi. Enam kondisi ini didapatkan melalui 25 tahun pengamatan terhadap berbagai organisasi yang berhasil dan langgeng atau gagal kemudian mati. Enam kondisi tersebut adalah : budaya berorientasi kinerja, rendahnya tingkat turn over karyawan, tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi, kaderisasi SDM yang berkualitas, efektivitas investasi berupa balas jasa dan pengembangan SDM, dan proses seleksi dan evaluasi kinerja karyawan berbasis kompetensi. Hal-hal tersebutlah yang kemudian diteliti lebih lanjut dan dikembangkan menjadi suatu bagian dalam suatu manajemen talenta dalam manajemen SDM strategi.

b) Definisi dan Konsep

Definisi dari manajemen talenta salah satunya diuraikan sebagai berikut:

“Identifikasi pengembangan dan manajemen portofolio talenta – yaitu jumlah, tipe, dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi pada portofolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan.” (Knez and Ruse dalam Berger dan Berger, 2004)

Melalui penelitian yang dilakukan LBA Consulting tersebut ditemukan bahwa ada tiga hal yang secara sengaja ataupun intuitif menjadi fokus bagi perusahaan yang berhasil yang kemudian dikembangkan menjadi konsep dasar bagi suatu manajemen talenta. Tiga hal tersebut ialah :

- 1) Identifikasi, seleksi, mengembangkan dan mempertahankan superkeeper.
 - 2) Identifikasi dan pengembangan karyawan berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pada posisi kunci saat ini dan yang akan datang.
 - 3) Klasifikasi dan investasi tiap karyawan berdasarkan realisasi kinerja dan/atau potensi kontribusinya.
- c) Manfaat dan Urgensi Manajemen Talenta

Dalam manajemen talenta, hal terpenting adalah pengembangan karyawan bertalenta (CIPD, 2006 dalam Yahya, 2009). Di samping itu, dengan kinerja dan potensi yang unggul,

para karyawan bertalenta di tiap perusahaan memiliki daya tawar yang tinggi. Diiringi kesempatan-kesempatan serta media bagi para superkeeper (karyawan berkinerja unggul yang populasinya berkisar 3-5% dari seluruh karyawan di organisasi) tersebut mencari kerja di tempat lain ketika masih berada dalam suatu perusahaan menjadi ancaman sekaligus tantangan bagi para manajemen untuk mampu proaktif menciptakan kondisi yang kondusif dalam rangka mempertahankan karyawan kuncinya. Superkeeper dirasa begitu pentingnya selain karena kinerjanya yang unggul juga karena kemampuan mereka untuk menjadi role model bagi kelompok karyawan lainnya. Hal ini memberi energi bagi perusahaan untuk secara berkesinambungan melakukan perbaikan dan mendorong tiga kelompok lainnya mampu meningkatkan kinerja mereka. Sehingga 42% perusahaan (menurut laporan dari Tower Perrin) memiliki program khusus untuk mempertahankan para karyawan unggulnya (superkeeper). Riset dari Boston Consulting Group (2008) dengan judul “Creating People Advantage – How to Address HR Challenges Worlwide through 2015” juga memperkuat hal ini dengan menyimpulkan hal-hal di bawah ini dari riset yang dilakukannya. Yang juga memperlihatkan betapa manajemen talenta dirasa semakin penting. Hal-hal tersebut ialah:

1. Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka
2. Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki sedikit anak
3. Perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global
4. Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya.

Riset dari McKinsey (2001) juga mengungkapkan data menarik lainnya berkaitan dengan manajemen talenta, yaitu:

- 1) Pertumbuhan perusahaan terbatas karena tidak cukupnya karyawan bertalenta yang tepat.
- 2) Perusahaan berkekurangan pemimpin yang bertalenta.
- 3) Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya.
- 4) Tingkat kesalahan tinggi (40%-50%) ketika karyawan eksekutif dibajak dari luar perusahaan.
- 5) Dua per tiga karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah sampai menengah akan pemimpin puncak mereka, tiga per empat di antara eksekutif mereka juga berkata yang sama.

- 6) Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja.

Dari keseluruhan data dan hasil riset di atas telah menjelaskan bagaimana praktik manajemen talenta menjadi sangat penting dewasa ini.

2.3 Manajemen Kompetensi

Testing for Competence Rather than Intelligence. Artikel tulisan David McClelland tahun 1973 ini menggegerkan dunia dan merupakan gerakan kompetensi pertama dalam psikologi industrial yang mengawali konsep kompetensi hingga yang saat ini kita temukan. Beberapa tahun terakhir, istilah kompetensi menjadi marak diperbincangkan di kalangan praktisi manajemen SDM. Namun, kita tahu bahwa konsep kompetensi itu sendiri sesungguhnya bukanlah hal yang baru. Dimana sebelum artikel David McClelland diluncurkan, dalam psikologi organisasi industri Amerika telah memiliki konsep kompetensi ini mulai dari akhir tahun 1960an yang awalnya dilakukan penelitian oleh banyak ahli untuk memahami keberhasilan sebagian orang dibandingkan dengan yang lainnya (Rivai&Sagala, 2009). SDM berbasis kompetensi ini adalah konsep manajemen yang bertujuan utama untuk dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan saran organisasi dengan standar kinerja

yang telah ditetapkan. Perkembangan pesat manajemen kompetensi diperkuat pula dengan berdirinya The Management Charter Initiative (MCI) di Inggris pada tahun 1980-an (Palan, R , 2008). Perkembangan mengenai konsep dan praktik manajemen kompetensi kian marak, namun yang tercatat oleh sejarah adalah bahwa konsep kompetensi dalam pekerjaan pertama kali diperkenalkan oleh Spencer dan Spencer (1993) melalui buku yang berjudul “*Competency at Work*” (Alenzo, Jack , 2013)

2. 3. 1 Definisi Kompetensi

McClelland (1973) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik sebagai:

“Karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.”

Definisi kompetensi McClelland ini disempurnakan oleh R. Palan sebagai:

“Karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja.”

Rivai dan Sagala (2009) sendiri juga merumuskan definisi kompetensi dengan pernyataan serupa yang berbunyi:

“Kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif atau kompetensi terbaik (superior) yang beragam dan berbeda dengan pengunjuk kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata.”

Ada begitu beragam definisi mengenai kompetensi itu sendiri yang disebabkan oleh beragamnya pula faktor-faktor yang mendasari perumusan definisi itu sendiri. Namun dalam buku berjudul *Competency Management* (Palan, R., 2008) dinyatakan bahwa definisi yang layak diterima adalah :

“Kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu”

Penjelasan yang mendasari kesimpulan tersebut adalah adanya penelitian tindak lanjut bahwa setelah memiliki rumusan masalah bahwa kecerdasan tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan ditambah pula dengan adanya bias oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial, atau ras yang dikemukakan oleh McClelland, ia kemudian mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi yang sungguh mampu memprediksi kinerja karyawan. Kemudian digunakanlah sampel kriteria. Sampel kriteria adalah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses. Perbandingan ini bertujuan mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Serangkaian karakteristik atau kompetensi ini, muncul dan dipertunjukan secara konsisten mengarah pada kesuksesan hasil kerja.

2. 3. 2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi dalam definisinya terdapat istilah karakteristik dasar. Kompetensi itu sendiri merupakan karakter dasar yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, dimana hal-hal tersebut berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Di bawah ini merupakan lima jenis karakteristik kompetensi (Palan, R, 2008):

a) Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
Contoh: pengetahuan ahli bedah mengenai anatomi manusia.

b) Keahlian (skill)

Keahlian merujuk pada kemampuan melakukan suatu kegiatan.
Contoh: keahlian *progammer* dalam menggunakan suatu software dalam pekerjaannya sehari-hari.

c) Konsep diri (self concept) dan nilai-nilai (values)

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contoh: kepercayaan diri ahli bedah untuk melaksanakan operasi yang sulit.

d) Karakteristik pribadi (traits)

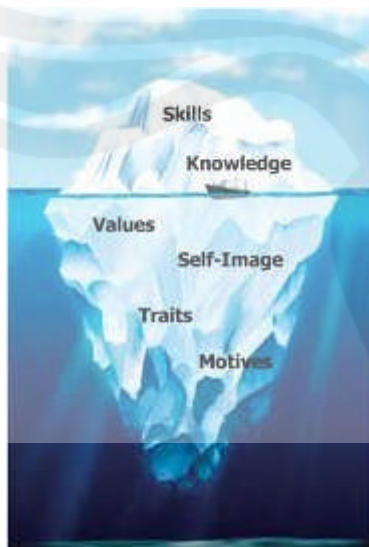
Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Contoh:

karakteristik pribadi yang diperlukan bagi seorang ahli bedah adalah penglihatan yang baik, pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

e) Motif (motives)

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contoh: ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Lima jenis karakteristik ini dideskripsikan menggunakan model *iceberg*. Dimana kompetensi-kompetensi yang terlihat mencakup pengetahuan dan keahlian, serta kompetensi yang tak terlihat (tersembunyi) mencakup nilai-nilai dan konsep diri, karakteristik pribadi dan motif.

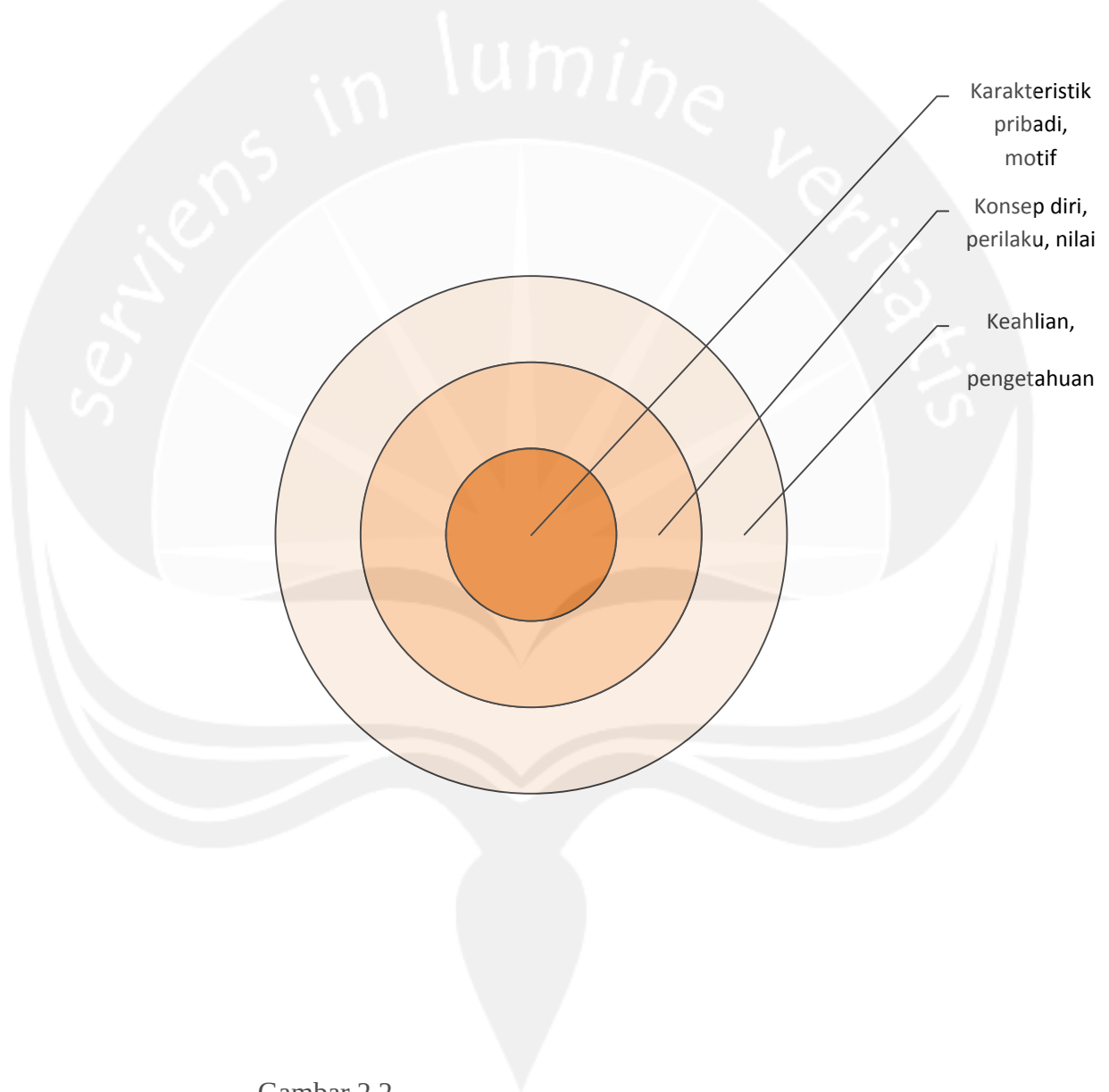


Gambar 2.1

Model *iceberg* tentang lima jenis karakteristik kompetensi

Sumber : Hope, Thomas (2011)

Model *iceberg* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya memiliki implikasi pada manajemen SDM, yaitu kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat bagaimana kompetensi tersebut dapat diajarkan.



Gambar 2.2

Karakteristik Kompetensi berdasarkan Tingkat Pengajarannya

Dalam lingkaran paling luar ialah keahlian dan pengetahuan. Keduanya dikelompokkan dalam kompetensi di permukaan karena biasanya mudah dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk dapat menguasainya. Sedangkan konsep diri, perilaku dan nilai adalah kompetensi yang tersembunyi, sehingga lebih sulit dikembangkan dan dinilai. Kompetensi paling tersembunyi yaitu karakteristik pribadi dan motif memang masih dapat diubah, namun prosesnya akan panjang, sulit dan mahal. Saran bagi perusahaan adalah melakukan proses seleksi karakter bagi kompetensi karakteristik pribadi dan motif karena akan menghemat waktu, tenaga dan biaya.

2. 3. 3 Jenis Kompetensi

Klasifikasi kompetensi yang dibuat oleh SMR (Specialist Management Resources) ini menjelaskan secara lebih rinci mengenai kompetensi yang berdasar pada definisi yang telah dibuat sebelumnya. Sebelum mengarah pada klasifikasinya perlu diketahui terlebih dahulu bahwa kompetensi dapat digolongkan pada tiga tingkatan kompetensi sesuai berbagai level pada organisasi. Tingkatannya mulai dari yang cakupannya paling luas adalah level organisasi, level posisi, hingga paling spesifik yaitu level perorangan. Dengan demikian berikut ini adalah jenis-jenis kompetensinya:

b.1) Kompetensi Inti :

Kompetensi inti adalah kompetensi yang dimiliki perusahaan, yang mencakup sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut. Jadi, kompetensi inti ini bersifat umum dan berada pada level organisasi. Hal ini berdasarkan definisi dari Hamel dan Prahalad (dalam Palan, R , 2008) bahwa kompetensi inti merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan. Latar belakang dan karya-karya Hamel dan Prahalad didominasi oleh bidang strategi perusahaan, sehingga ide mereka adalah kompetensi seharusnya bermula dengan mendefinisikan visi, strategi dan sasaran organisasi.

b.2) Kompetensi Fungsional :

Kompetensi fungsional mendeskripsikan mengenai kegiatan kerja dan outputnya, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Dengan ini dapat dilihat bahwa kompetensi fungsional berada pada level posisi.

b.3) Kompetensi Perilaku :

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan, dan kompetensi ini berada pada level individu (perorangan).

b.4) Kompetensi Peran :

Kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang dalam sebuah tim. Kompetensi ini berada pada level posisi.

2. 3. 4 Dalam implikasinya, manajemen kompetensi memiliki tiga pendekatan utama, yaitu :

- c.1) Akuisisi kompetensi yang merupakan upaya organisasi secara sengaja dan terencana dalam rangka mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan.
- c.2) Pengembangan kompetensi yaitu dengan meningkatkan level kompetensi karyawan yang sudah ada. Peningkatan dengan cara membuat program-program pengembangan berkelanjutan.
- c.3) Penyebaran kompetensi dengan menempatkan karyawan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya.

2. 3. 5 Model Kompetensi

Model kompetensi merupakan panduan bersama yang menggambarkan arsitektur kompetensi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan bisnis (Berger dan Berger, 2007) Lain kata dengan Berger dan Berger, secara lebih sederhana R Palan mengemukakan model sebagai penjelasan atau analogi untuk membantu kita memahami sesuatu yang kompleks.

Penerapan dari model kompetensi dalam sistem manajemen SDM saat ini telah menjadi kebutuhan yang tak terhidarkan. Hal ini berdasar kenyataan bahwa dengan penerapan model-model kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah dibandingkan tanpa aplikasi model kompetensi ini (Rivai&Sagala, 2009). Agar menjadi kompetitif penerapan model yang telah direncanakan harus selaras dengan visi, misi, tujuan, nilai, dan sasaran perusahaan (Hamel dan Prahalad dalam Palan,R , 2008). Sebagai tambahan poin dari Rivai dan Sagala mengapa organisasi perlu menggunakan model kompetensi secara lebih teknis disampaikan oleh R. Palan (2008) yang menyatakan bahwa umumnya organisasi membuat suatu model kompetensi untuk tujuan-tujuan sebagai berikut:

- ii.a) Menyediakan sarana untuk menerapkan konsep kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- ii.b) Memahami variabel-variabel penentu kinerja dan korelasi di antara variabel tersebut.
- ii.c) Menyebarkan kompetensi secara tepat di sebuah organisasi.

2. 4 Profil Jogjakarta Montessori School

2.4.1. Sekilas Yayasan Bambini Pelita Bangsa

Yayasan Bambini Pelita Bangsa adalah lembaga pendidikan anak prasekolah dan pendidikan dasar. Untuk dapat menampilkan pelayanan yang bercorak pluralistik dan berwawasan ke depan, maka dibentuklah Bambini Montessori dan Jogjakarta Montessori School sebagai sarana pelaksanaan pelayanan terhadap anak didik dan pengembangan pengetahuan di bidang pendidikan dasar.

Yayasan Bambini Pelita Bangsa merupakan institusi yang tidak bertujuan memupuk keuntungan finansial/ materiil belaka, tetapi juga peduli kepada mereka yang miskin. Senantiasa menjunjung tinggi martabat manusia dan nilai-nilai manusiawi, serta senantiasa mengupayakan kesejahteraan dan pengembangan bagi semua orang yang berkarya bersamanya. Dengan diilhami semangat DR. Maria Montessori, Yayasan Bambini Pelita Bangsa merasa terpanggil untuk mengabdikan diri sepenuhnya untuk pelayanan pendidikan secara utuh, tanpa membedakan suku/bangsa, agama, jenis kelamin, dan status sosial ekonomi, dalam rangka ikut berperan dalam pembangunan manusia Indonesia seutuhnya, dengan menyelenggarakan pelayanan pendidikan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

2.4.2. Visi dan Misi Yayasan

Yayasan Bambini Pelita Bangsa adalah lembaga pendidikan yang mempunyai pendidikan khusus di bidang pendidikan dasar dan anak usia dini.

i) Visi Yayasan

Anak didik yang berkualitas di masa depan.

ii) Misi Yayasan

- a. Memperkenalkan dan mengembangkan sistem Montessori pada pendidikan anak dalam aspek kognisi, kedisiplinan, percaya diri, kontrol diri, sosialisasi, dan sosial-budaya.
- b. Memperkenalkan bahasa asing kepada anak sedini mungkin.
- c. Memberikan ruang kebebasan kepada anak untuk berkeaktifitas dan berekspresi.

2.4.3. Struktur Organisasi Jogjakarta Montessori School

Sumber : Buku Kerja JMS

Gambar 2.3

Struktur organisasi JMS

Keterangan :

- i. Yayasan : Yang dimaksud adalah Yayasan Bambini Pelita Bangsa dalam hal ini diwakili oleh pengurus yayasannya.
- ii. Kantor Pusat (HO/Head Office) : bertugas mengatur dan mengontrol kegiatan persekolahan.
- iii. Kepala Sekolah : bertanggung jawab penuh untuk menjalankan kegiatan belajar mengajar, mengontrol dan menjaga sarana dan prasarana sekolah demi kelangsungan sekolah dan yayasan.
- iv. Guru : berhubungan langsung dengan anak-anak dalam proses belajar mengajar sebagai pelaksana langsung karya di bidang pendidikan.
- v. Litbang (R&D) : bertugas melakukan training karyawan dan mengembangkan pendidikan sekolah.

2.4.4. Sumber Daya Manusia Bambini Pelita Bangsa (Kepegawaian)

Yayasan Bambini Pelita Bangsa dan semua orang yang berkarya bersamanya senantiasa berupaya menyelenggarakan pelayanan pendidikan secara profesional, holistik, penuh keraamahan, tanggung jawab, jujur, adil, penuh keikhlasan, rasa hormat, dan dalam semangat kekeluargaan. Sehingga, semua yang berkarya bersama dengan Yayasan Bambini Pelita Bangsa merupakan pribadi yang :

- 2.4.1. Menghayati panggilan hidup dalam bidang pendidikan terutama pendidikan dasar dan anak usia dini.
- 2.4.2. Mencintai anak-anak dengan tulus dan dapat membantu mereka mengembangkan potensi-potensinya sehingga dapat menjadi bekal di masa depan kehidupan mereka.
- 2.4.3. Mempunyai wawasan luas, semangat bekerja yang tinggi, serta kreatif untuk selalu berusaha dan mencari atau mengembangkan usaha-usaha pendidikan bagi anak usia dini terutama bagi kelangsungan dan perkembangan sekolah.
- 2.4.4. Bertanggung jawab, jujur, terbuka, solid dengan sesama, serta mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi atau golongan.

2.4.5. Manajemen Kompetensi JMS

JMS belum menerapkan sistem manajemen kompetensi dalam organisasinya selama ini, sehingga tugas peneliti adalah memulai permodelan kompetensi ini dari tahap paling awal. Data-data mengenai manajemen SDM yang mampu didapatkan adalah form evaluasi kinerja yang diisi oleh guru-guru di seluruh level. *Feedback* dari hasil evaluasi belum dikomunikasikan pada masing-masing guru sehingga guru-guru menjadi tidak jelas aspek mana saja yang diperhitungkan. Para guru pun belum teredukasi mengenai aspek mana saja yang harus ditingkatkan jika mereka ingin mengadakan upaya kenaikan level. Sehingga, studi kasus yang diadakan peneliti diharapkan mampu menyumbang pedoman awal untuk mengadakan manajemen kompetensi yang terstruktur dan komprehensif.