

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Manajemen

2.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* yang berarti tangan dan *egere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja manager yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *to manage*, dengan kata benda management dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya menjadi *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Syafaruddin, 2014, h. 85). Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Dalam mengatur akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik efektif dan efisien. Manajemen adalah suatu proses pengaturan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini bermakna bahwa manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Mondy & Premeaux sebagaimana dikutip oleh Abdullah (2011, h. 11) mengemukakan, manajemen adalah cara-cara atau aktivitas tertentu agar

semua anggota dapat bekerja sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, dan tanggungjawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai *goals* secara efektif dan efisien. Mesiono (2012, h. 2-3) mengutip pandangan Malayu bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian, hakikatnya manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pada kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan sekolah, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan ditingkatkan (Hamalik, 2008, h. 27). Manajemen pendidikan merupakan bagian dari manajemen umum, karena manajemen bergerak dalam memberikan layanan jasa untuk umum. Karena semakin besarnya beban tugas pendidikan, terutama dalam menanggapi menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan formal pada abad ke 20, maka manajemen pendidikan berdiri sendiri.

Manajemen pendidikan adalah sejumlah proses yang terorganisir dengan memberikan bantuan kepada proses pendidikan dan pengajaran dalam

rangka mewujudkan berbagai sasaran dan tujuan pendidikan sebagaimana yang ditetapkan oleh pemerintah di bidang pendidikan dan pengajaran (Syafarudin, 2013, h. 90). Manajemen, menurut Siagian (2003, h. 5), Manajemen adalah keseluruhan proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.

Pengertian di atas menggambarkan adanya beberapa fungsi yang menciptakan sebuah proses kerjasama antara personil organisasi, di mana fungsi tersebut oleh Terry disebut sebagai fungsi manajemen yang terdiri dari; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), dan *Controlling* (Pengawasan) (Hasibuan, 2007, h. 2).

Berdasarkan beberapa kutipan di atas menurut pendapat penulis dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan adalah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada satu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan (Usman, 2008, h. 60). Perencanaan juga dapat diartikan sebagai proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenisasikan dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat dominan, di mana segala kegiatan manajemen pertama kali adalah diawali dengan kegiatan perencanaan, dalam perencanaan (proses penyusunan kegiatan) ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan, sasaran kegiatan, materi kegiatan, waktu pelaksanaan kegiatan, biaya kegiatan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah tujuan diadakannya kegiatan, artinya apakah kegiatan tersebut berguna di masa mendatang atau malah tidak dipakai oleh masyarakat. Oleh sebab itu, fungsi perencanaan sangat berpengaruh terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan, kegiatan akan terlaksana dan berjalan dengan baik apabila rencana yang telah ditetapkan benar-benar matang dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2003, h. 112). Menurut Arikunto & Yuliana (2008, h. 10), pengorganisasian adalah usaha bersama oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penorganisasian adalah proses kerjasama antara anggota organisasi dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien (tepat guna dan

tepat waktu). Pengorganisasian merupakan penyatuan dan penghimpunan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya dalam sebuah struktur organisasi dengan cara mengintegrasikan (memadukan), mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, proses pengintegrasian inilah yang disebut dengan koordinasi. Tanpa adanya koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian tidak dapat melihat peran mereka dalam suatu organisasi. Mereka akan terbawa untuk mengikuti kepentingan-kepentingan sendiri (ego sektoral) dan bahkan sampai mengorbankan sasaran-sasaran organisasi yang lebih luas.

Definisi di atas menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun dalam perencanaan, maka suatu hal yang logis apabila pengorganisasian ditempatkan sebagai fungsi kedua, mengikuti fungsi perencanaan. Penggerakan atau pelaksanaan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003, h. 112). Hal ini sejalan dengan pendapat Arikunto (2008, h. 14) bahwa pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan. Pengawasan dilakukan dalam rangka untuk melihat tingkat pelaksanaan kerja, apakah mencapai tujuan atau belum, melihat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efisiensi penggunaan komponen organisasi, dan menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari rencana sebelumnya.

Kembali pada bahasan tentang manajemen, bahwa inti dari proses manajemen adalah melaksanakan dari empat fungsi di atas secara terus menerus tanpa harus meninggalkan salah satu fungsi, sebab empat fungsi di atas adalah fungsi minimal dari berbagai fungsi manajemen lainnya, juga merupakan fungsi paling pokok dalam manajemen. Apabila salah satu fungsi tersebut tertinggal maka proses manajemen akan cacat bahkan tidak terlaksana. Sebagai contoh; setiap kegiatan pasti ada perencanaan, setelah perencanaan pengorganisasian atau koordinasi, kemudian penggerakan atau pelaksanaan dari rencana awal, dan dilanjutkan dengan pengawasan. Apabila perencanaan tidak ada tentu tidak akan ada pengorganisasian dan seterusnya sebab fungsi yang pertama tidak ada. Kemudian kalau perencanaan ada tetapi

pengorganisasiannya tidak ada tentu pelaksanaan rencana pasti akan kacau, tidak tahu siapa-siapa yang memegang tanggungjawab masing-masing bagian, begitu juga fungsi yang lainnya.

2.1.2 Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik

Menurut Arikunto & Yuliana, (2008, h. 231), pengembangan tenaga pendidik adalah usaha yang dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik dalam lingkungan sekolah. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2007, h. 69) yang mengatakan bahwa pengembangan tenaga pendidik adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Menurut Notoatmodjo (2009, h. 1), pengembangan dapat diartikan melalui dua sudut pandang; secara makro dan secara mikro. Secara makro, pengembangan adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengertian pengembangan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Pengertian di atas intinya adalah usaha meningkatkan mutu tenaga pendidik dalam rangka menghadapi dan memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan jabatan, tuntutan dunia pendidikan dan lingkungan sekitar organisasi. Pengembangan merupakan salah satu cara untuk memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan, sebab dengan adanya tenaga pendidik

yang mumpuni diharapkan menghasilkan *output* yang berkualitas dan sesuai dengan harapan masyarakat. Dalam konteks pengembangan tenaga pendidik, pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan tenaga pendidik, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian tenaga pendidik itu sendiri (Notoatmodjo, 2009, h.16).

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian pengembangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan tenaga pendidik adalah keseluruhan proses (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan) penyelenggaraan kegiatan pelatihan dan pendidikan tenaga pendidik dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada guna menciptakan tenaga pendidik yang mumpuni. Oleh sebab itu, manajemen pengembangan tenaga pendidik perlu mendapat perhatian yang serius dari pengelola pendidikan dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagai penggerak pertama dari seluruh kegiatan manajemen di lembaga pendidikan. Pengembangan tenaga pendidik merupakan aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan tenaga pendidik dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, sertapendidikan dan pelatihan (Suwatno dkk, 2011, h. 105).

2.1.3. Prinsip dan Fungsi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik

Setiap orang dapat dipastikan memiliki prinsip, namun tak selamanya orang itu memahami dan mampu menerapkan prinsip yang ia katakana sebagai pedoman hidup. Kondisi ini bisa saja terjadi karena

ketidapkahamannya tentang makna prinsip tersebut atau memang karena ketidakmauannya untuk menerapkan prinsip ini dalam kegiatan organisasi dan kegiatan kehidupan sehari-hari. Setiap manajer harus memiliki komitmen terhadap prinsip-prinsip manajemen ketika mengimplementasikan tugas dan tanggungjawabnya. Karena dengan prinsip manajemen ini akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya.

Dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, manajer dapat menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, dan kepercayaan pada diri sendiri-sendiri pun akan semakin besar, paling tidak dengan prinsip tersebut, manajer dapat mengurangi ketidakbenaran dalam pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2007, h. 69), prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Prinsip ini sifatnya permanen umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki atas yang mencerminkan “intisari” kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut.

Adapun prinsip-prinsip manajemen menurut Mesiono (2009, h. 9-10) adalah: (1) pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggungjawab, (3) disiplin, (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum, (7) penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertetangga, (10) keteraturan, (11) keadilan, (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif, dan (14) jiwa korps.

Berdasarkan kutipan di atas dapat disimpulkan bahwasannya prinsip-prinsip manajemen itu merupakan pendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Fungsi-fungsi dasar manajemen saling berkaitan. Perencanaan umpamanya mempengaruhi pengorganisasian, dan pengorganisasian mempengaruhi pengawasan. Satu fungsi sama sekali tidak berhenti sebelum yang lain dimulai. Fungsi-fungsi itu jalin-menjalin tanpa terpisahkan dan bisaanya mereka dijalankan dalam suatu urutan tertentu, tetapi tampaknya menurut keperluan masing-masing. Untuk melancarkan suatu organisasi baru bisaanya memulai dengan perencanaan, diikuti oleh fungsi-fungsi lain. Tetapi bagi organisasi yang sudah mapan, pengawasan pada waktu tertentu mungkin diikuti dengan perencanaan dan sebaliknya, diikuti dengan pemotivasian mereka tidak dijalankan dalam suatu urutan tertentu, tetapi tampaknya sesuai keperluan masing-masing (Doni, 2015, h. 35-36).

Fungsi manajemen itu untuk melancarkan suatu organisasi yang bisaanya dimulai dari perencanaan dan diikuti oleh fungsi-fungsi lainnya.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah suatu tugas yang setiap manajer baik pada tingkat puncak, supervisor harus mengerjakannya.

Suatu rencana harus dikembangkan untuk memberikan pengertian kepada orang-orang tentang apa yang dilakukan agar supaya tujuan dapat dicapai sepenuhnya (Hasibuan, 2007, h. 93). Dengan kata lain perencanaan tindakan memilih dan menetapkan segala program dan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara optimal. Di dalam ajaran Islam deskripsi yang menyerupai fungsi perencanaan telah dijelaskan dalam firman Allah dalam Q.S. Al-Hasyr ayat, 59/18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِعَدِّهِ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ١٨

Terjemahannya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (Kementerian Agama, 2014, h. 548).

Berdasarkan makna ayat “memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok” artinya adalah manusia diperintahkan untuk melihat segala sesuatu yang telah terjadi untuk merencanakan di masa depan. Oleh karena itu, ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam, dilakukan tidak hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Mengarahkan perencanaan untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah melalui tahap perencanaan, langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Suatu perencanaan akan menjadi kacau dalam pelaksanaannya kalau tidak didukung oleh pengorganisasian yang baik dan rapi. Siagian (2008, h. 116) mengatakan bahwa pengorganisasian adalah:

Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dicermati mengandung pengertian bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan dan pengaturan personal sesuai dengan tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang diserahkan sehingga nampak jelas hubungan masing-masing yang pada akhirnya dapat digerakkan sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pernyataan di atas, tentunya relevan dengan konsep manajemen pendidikan Islam. Adanya inisiatif, sikap yang kreatif dan produktif dari semua pendidik dan tenaga kependidikan pada berbagai pendidikan Islam dari pangkat terendah sampai yang tertinggi menjadikan lembaga pendidikan Islam berjalan dengan baik. Konsep manajemen pengorganisasian di atas, sesuai dengan firman-Nya Surat Al-An'am/6: 132:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفْلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ۝ ۱۳۲

Terjemahannya:

Dan masing-masing orang ada tingkatannya, (sesuai) dengan apa yang mereka kerjakan. Dan Tuhanmu tidak lengah terhadap apa yang mereka kerjakan (Kementerian Agama, 2014, h. 145).

Berdasarkan dalil di atas, menjelaskan dengan tegas dan jelas menunjukkan bahwa manusia dalam prakteknya berkarya menurut kecakapan masing-masing. Kecakapan yang dimaksudkan baik berupa ilmu yang dimiliki maupun sebagai pengalaman, sehingga menempatkan mereka pada posisi tertentu. Hal ini dalam posisi Ilmu ekonomi disebut *division of labour* sedangkan dalam ilmu manajemen disebut *job description* (pembagian kerja). Pembagian kerja itu pada akhirnya mengarah menjadi spesialisasi, akibat dari perbedaan kecakapan, perbedaan ilmu dan keterampilan masing-masing (Sulistyorini, 2009, h. 14).

Sejarah telah mencatat bahwa ketika Rasulullah membentuk atribut-atribut Negara dalam kedudukan beliau sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, beliau membentuk organisasi yang di dalamnya terlibat para sahabat beliau tempatkan pada kedudukan menurut kecakapan dan ilmu masing-masing (Sulistyorini, 2009, h. 30). Tidak dapat dipungkiri bahwa Rasulullah adalah seorang organisator ulung, administrator yang jenius, dan pendidik professional yang menjadi panutan.

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah, manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, orang-orang yang harus mengerjakannya, cara mengelompokkan tugas tersebut, orang yang bertanggungjawab atas tugas tersebut, dan tingkatan keputusan harus diambil.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi. Pada hakekatnya pengarahan ini mengandung pemberian motivasi. Bahwasannya pengarahan merupakan pemberian petunjuk memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

Siagian (2008, h. 5) mengatakan, keseluruhan proses pemberian motivasi kepada bawahan dilakukan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi yang efisien dan ekonomis. Pernyataan Siagian sejalan dengan konsep manajemen Islam. Pada dasarnya di dalam pelaksanaan manajemen pendidikan Islam motivasi dapat diberikan bagi bawahan yang memiliki prestasi. Hal itu sebagaimana firman Allah Swt. QS. Az-Zalzalah/99: 7-8, yaitu:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۗ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۗ

Terjemahannya:

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula (Kementerian Agama, 2014, h. 599).

Berdasarkan ayat di atas, tentunya menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan manajemen pendidikan Islam harus ada pemberian motivasi kepada bawahan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk materi atau pujian. Pemberian motivasi ditujukan pada orang yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik. Hal itu sesuai dengan ayat di atas bahwa sekecil apapun kerja yang telah dilakukan maka akan mendapatkan hasilnya.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Hasibuan, 2007, h. 112).

Manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja

setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan (Daryanto, 2005, h. 85).

Prinsip yang patut diperhatikan dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga kependidikan, yaitu:

- 1) Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
- 2) Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
- 3) Mendorong peningkatan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan insentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologi.
- 4) Mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
- 5) Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
- 6) Pembinaan dan jenjang karir tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis kependidikan itu sendiri (Daryanto, 2005, h. 81).

Menurut Sukirman (2000, h. 63), ditinjau dari sudut manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah, yaitu:

- 1) Menganalisis kebutuhan
Analisis kebutuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi ketrampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.

- 2) Menyusun rancangan intruksional
Rancangan intruksional meliputi sasaran, metode intruksional, media, urutan dan gambaran mengenai materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
- 3) Mengesahkan program latihan
Suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsure instansi yang berwenang.
- 4) Tahap implementasi
Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, dan seminar, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.
- 5) Tahap evaluasi dan tindak lanjut
Pada tahap ini, program pelatihan dinilai sejauh mana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.

2.2 Tenaga Pendidik

Zulfa (2013, h. 25) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Atau dengan kata lain, MSDM juga bisa didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) guna mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan (Wibowo, 2013, h. 102-103). Sehingga Wibowo juga mengartikan bahwa manajemen pendidik di sekolah adalah segenap proses penataan yang bersangkutan dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja, untuk dan di sekolah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Karena dengan pengelolaan yang baik akan menentukan sebuah keberhasilan sebuah tujuan.

Oleh karena itu, juga dijelaskan dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2011, h. 229) bahwa manajemen tenaga pendidik adalah aktivitas yang dilakukan mulai dari tenaga pendidik itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian. Agar pengembangan tenaga pendidik dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan dan tidak sia-sia, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, di antaranya adalah:

1. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan adalah suatu analisis untuk mencari tahu masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa yang akan datang yang harus dapat dipenuhi oleh program pengembangan (Rivai, 2005, h. 237). Penentuan kebutuhan ini mutlak adanya dan didasarkan pada analisis yang tepat, di mana analisis kebutuhan harus mampu mendiagnosa minimal tiga hal, yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang, dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang, serta mempertimbangkan keanekaragaman isu internasional. Dalam proses analisis kebutuhan pengembangan setidaknya ada beberapa pihak yang terlibat di dalamnya, yaitu; satuan lembaga pendidikan sebagai pihak yang menangani kegiatan pengembangan, para kepala bagian dari berbagai satuan kerja di lembaga pendidikan, dan para tenaga pendidik sebagai peserta kegiatan pengembangan.

2. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis pengembangan, maka berbagai sasaran ditetapkan baik itu berupa teknikal maupun yang menyangkut dengan perilaku, atau mungkin keduanya. Sasaran tersebut harus dinyatakan dengan jelas dan sekongkrit mungkin baik bagi para pelatih (tutor) ataupun peserta pengembangan. Hal ini dilakukan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan program pengembangan, dan sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti program dan metode pengembangan yang akan diikuti.

3. Penetapan Isi Program

Dalam penetapan isi program pengembangan harus jelas tentang materi atau program apa yang ingin dicapai, salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya mengajarkan keterampilan baru yang belum pernah dimiliki oleh tenaga pendidik, namun tidak menutup kemungkinan mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki, dan perubahan sikap serta perilaku dalam pelaksanaan tugas. Kaitannya dengan penentuan isi program kegiatan pengembangan, isi program pengembangan tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Program yang disajikan harus *up to date*, (2) Memberikan kontribusi pengembangan keterampilan, kebiasaan berfikir, dan disiplin berdasarkan pengetahuan, (3) Isi program sebaiknya memberikan sumbangan terhadap perkembangan moralitas yang esensial dan berkenaan dengan evaluasi dan pengguna kebutuhan, (4) Isi program

mengarahkan tindakan sehari-hari dan mengarahkan pengalaman selanjutnya (Hamalik, 2006 h. 70).

4. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar

Para pakar pelatihan dan pengembangan mengatakan bahwa pada dasarnya ada lima prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan, yaitu; (1) Partisipasi, meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil dari partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang, (2) Repetisi, yakni pengulangan dan pembaharuan materi terhadap sesuatu yang sudah diketahui dan merupakan proses mencetak satu pola ke dalam ingatan tenaga pendidik, (3) Relevansi, di mana pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Artinya, kegiatan pengembangan tersebut dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik sekarang atau yang akan datang, (4) Pengalihan, semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pengembangan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama, (5) Umpan balik, merupakan yang memberikan informasi kepada peserta mengenai progres/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak dapat mengetahui progres/kemampuan dan mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

5. Pelaksanaan Program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan perhitungan atas kepentingan lembaga pendidikan dan kebutuhan para tenaga pendidik, penerapan prinsip belajar di atas dapat berbeda dalam penekanan dan kemampuannya yang pada gilirannya terlihat pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses pengembangan (dalam pengembangan). Oleh karena itu, tepat atau tidaknya suatu teknik pengajaran yang digunakan dalam pengembangan tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, pilihan dan kemampuan peserta, pilihan dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterima. Berangkat dari pemikiran demikian, berikut teknik yang dapat dilakukan dalam program pengembangan, yaitu : (1) *On the job training* *On the job training* adalah pelatihan pada tenaga pendidik untuk mempelajari bidang kerjanya sambil benar-benar mengerjakannya, (2) *Off the job training* *Off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan di luar pekerjaannya, artinya tenaga pendidik keluar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya.

6. Identifikasi Manfaat

Identifikasi manfaat merupakan kegiatan di mana kepala sekolah menelaah kembali seberapa besar manfaat yang didapat setelah adanya kegiatan pengembangan tersebut, siapa yang merasakan manfaat tersebut,

apakah hanya tenaga pendidik/peserta, siswa, atau masyarakat. Maka sebisa mungkin kegiatan pengembangan yang dilaksanakan memberikan manfaat yang lebih besar, bukan hanya pada tenaga pendidik itu sendiri dengan kenaikan pangkat misalnya, tetapi siswa dan sekolah diharapkan juga turut merasakan manfaat tersebut.

7. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi. Di mana proses tranformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi dua hal, yaitu: (1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, (2) Perubahan prilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin, dan etos kerja.

Program pengembangan dilaksanakan bukan hanya sekedar untuk melaksanakan program PAUD saja melainkan mempunyai tujuan dan manfaat tersendiri. Tujuan pengembangan tersebut adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para tenaga pendidik pada saat sekarang dan masa yang akan datang, artinya pengembangan orientasinya adalah untuk menghadapi tantangan kerja di masa sekarang dan masa yang akan datang. Di mana peningkatan prestasi kerja saat ini dilakukan dengan kegiatan pelatihan, sedangkan peningkatan prestasi kerja saat ini dan yang akan dating dilakukan dengan kegiatan pengembangan (Rachmawati, 2008, h. 110). Sedangkan manfaat kegiatan pengembangan terbagi pada tiga

pihak, yakni bagi lembaga pendidikan, dan tenaga pendidik atau peserta pengembangan. Bagi lembaga pendidikan:

1. Produktivitas kerja dalam lembaga pendidikan, hal ini terjadi karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara kepala madrasah dan tenaga pendidik karena adanya pendelegasi wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi tenaga pendidik untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan tenaga pendidik yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan oprasional tersebut dan tidak sekedar diperintahakan oleh kepala sekolah.
4. Meningkatkan semangat mengajar seluruh tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada akhirnya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan realisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional dan yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan kesatuan dalam suasana kekeluargaan bagi para anggota organisasi (Siagian, 2007, h. 183).

Bagi tenaga pendidik atau peserta kegiatan pengembangan mutu juga mempunyai manfaat tersendiri, di antaranya adalah:

1. Membantu tenaga pendidik membuat keputusan dengan lebih baik, sebab ia telah memahami dan tahu apa yang harus dilakukan.
2. Meningkatkan kemampuan para tenaga pendidik menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Tentunya dengan ilmu baru yang didapat dari kegiatan pengembangan.
3. Timbulnya dorongan dalam diri tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya yakni kemampuan mengajar.
4. Peningkatan kemampuan tenaga pendidik untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada akhirnya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
5. Tersedianya informasi tentang berbagai program baru yang dapat dimanfaatkan oleh tenaga pendidik dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kerjanya masing-masing secara teknikal dan intelektual.
6. Meningkatnya kepuasan kerja. Dengan kemampuan dan *skill* yang dimiliki tenaga pendidik dan dengan hasil yang lebih baik membuat ia merasakan

kepuasan tersendiri, sehingga dapat merasakan perbedaan (peningkatan) sebelum mengikuti kegiatan pengembangan.

7. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang. Dengan kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik dan hasil yang baik mengundang perhatian kepala sekolah, tentunya akan mendapat pengakuan yang lebih baik dari pada sebelumnya.
8. Makin besarnya tekad tenaga pendidik untuk lebih mandiri, sebab mempunyai rasa percaya pada diri sendiri.
9. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru di masa depan (Siagian, 2007, h.184).

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh tenaga pendidik untuk menyesuaikan dengan perubahan, baik itu secara perorangan, kelompok, atau dalam satu sistem yang diatur oleh lembaga pendidikan. Mulyasa dalam Udin Saud (2009, h. 102) menyebutkan bahwa pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Sementara Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional (2005) menyebutkan beberapa *Alternative Program Pengembangan Profesionalisme Guru* (Saud, 2009, h. 105), sebagai berikut:

1. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan, namun masih ada guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Oleh sebab itu program ini diperuntukkan bagi guru yang belum memiliki

kualifikasi tersebut untuk mengikuti pendidikan S1 atau S2 pendidikan keguruan. Di mana program ini berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

2. Program Penyetaraan dan Sertifikasi Program

Program ini diperuntukkan bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau bukan berasal dari program pendidikan keguruan. Keadaan seperti ini terjadi karena sekolah mengalami keterbatasan atau kelebihan guru mata pelajaran tertentu. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 18 tahun 2007 Tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidikan guru. Sertifikasi ini dilakukan dengan dalam bentuk portofolio, di mana tujuan sertifikasi ini adalah untuk menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran, meningkatkan profesionalisme guru, meningkatkan proses dan hasil pendidikan, dan mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional (Arikunto, 2008, h. 237).

3. Program Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Menurut Depdiknas 2002 Program terintegrasi berbasis kompetensi adalah pengembangan ataupun pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pengembangan yang akan diberikan merupakan gabungan/integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pengembangan

yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi (Saud, 2009, h. 106).

4. Program Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan pada dasarnya adalah upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah. Namun persepsi kurang tepat, di mana guru menganggap bahwa tugas supervisor adalah untuk mencari kesalahan atau untuk mengadili guru, padahal tujuannya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Ciri utama supervise adalah adanya perubahan yang lebih baik, dan proses belajar mengajar lebih efektif dan efisien.

5. Program Pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP merupakan suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru (tenaga pendidik) mata pelajaran sejenis maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur, yaitu musyawarah dan guru-guru mata pelajaran. Tenaga pendidik bertugas mengimplementasikan kurikulum di kelas, dalam hal ini tenaga pendidik dituntut kerjasama yang optimal di antara para tenaga pendidik. Dengan MGMP diharapkan akan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

6. Simposium Guru

Merupakan suatu rangkaian kegiatan yang isinya adalah ceramah yang diberikan oleh dua atau lima orang pembicara dengan topik atau permasalahan terkini yang berhubungan dengan jabatan atau lingkungan

organisasi (Notoatmodjo, 2009, h. 45). Kegiatan ini digunakan sebagai wadah untuk saling berbagi pengalaman dalam pemecahan masalah yang terjadi dalam proses pembelajaran, dan diharapkan para tenaga pendidik menyebarkan upaya-upaya kreatif dalam pemecahan masalah, selain itu, tenaga pendidik juga dapat berkompetisi dengan menampilkan para tenaga pendidik yang berprestasi dalam berbagai bidang, seperti penggunaan metode pembelajaran, menampilkan hasil penelitian tiadakan kelas, dan penulisan karya ilmiah (Saud, 2009, h. 107).

7. Program Pelatihan

Kegiatan ini merupakan pelatihan yang mengacu pada satu aspek khusus yang sifatnya aktual dan penting untuk diketahui oleh para tenaga pendidik. Misalnya; KTSP, CTL, Penelitian Tidak Kelas, Penulisan Karya Ilmiah. Namun perlu diketahui bahwa kegiatan ini tidak dapat memenuhi kebutuhan praktis dari pekerjaan tenaga pendidik, maka suatu kombinasi antara materi akademis dengan pengalaman lapangan akan sangat efektif untuk pengembangan pelatihan tradisional ini (Saud, 2009, h. 108).

8. Membaca dan Menulis Jurnal atau Karya Ilmiah

Kegiatan ini terlihat sangat sederhana, namun tidak sedikit para tenaga pendidik yang tidak dapat melakukan kegiatan ini, di mana tenaga pendidik selain membaca jurnal atau karya ilmiah lainnya, tenaga pendidik juga diharapkan mampu menulis dan berkarya. Dengan membaca, dan memahami, serta menulis jurnal atau karya ilmiah dalam

bidang pendidikan tenaga pendidik dapat mengembangkan profesionalismenya. Selanjutnya dengan meningkatnya pengetahuan seiring dengan bertambahnya pengalaman, tenaga pendidik dapat membangun konsep baru, keterampilan khusus dan alat/media belajar yang dapat memberikan kontribusi dalam melaksanakan tugasnya (Saud, 2009, h. 108).

9. Berpartisipasi dalam Pertemuan Ilmiah

Kegiatan ini dapat dilakukan oleh masing-masing tenaga pendidik, hanya saja bagaimana memotivasi dirinya sendiri untuk berpartisipasi dalam berbagai pertemuan ilmiah. Pertemuan ilmiah memberikan makna penting guna menjaga kemutakhiran hal-hal yang berkaitan dengan profesi tenaga pendidik. Di mana tujuan utamanya adalah menyajikan berbagai informasi dan inovasi baru dalam satu bidang tertentu.

10. Melakukan Penelitian (Khususnya Penelitian Tindakan Kelas)

Penelitian Tindakan Kelas (PTK) merupakan studi sistematis yang dilakukan tenaga pendidik melalui kerjasama atau dengan ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktik pembelajaran secara terus menerus juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik (Saud, 2009, h. 108). Berbagai kajian yang bersifat refleksi oleh tenaga pendidik yang dilakukan untuk meningkatkan kematapan rasional, memperdalam pemahaman terhadap tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan

tugasnya, dan memperbaiki kondisi di mana praktik pembelajaran berlangsung akan bermanfaat sebagai inovasi pendidikan.

11. Magang

Magang dilakukan oleh tenaga pendidik pemula/junior yang dilakukan secara gradual (secara bertahap) untuk menjadi tenaga pendidik profesional melalui proses magang di kelas tertentu dengan bimbingan tenaga pendidik tertentu. Kegiatan ini merupakan kombinasi antara materi akademis dengan suatu pengalaman lapangan di bawah bimbingan tenaga pendidik senior dan berpengalaman (tenaga pendidik yang lebih profesional).

12. Mengikuti Berita Aktual dari Media Pemberitaan

Penggunaan media visual, audio, ataupun audio visual juga dapat menambah pengetahuan tenaga pendidik mengenai perkembangan mutakhir dari proses pendidikan. Seringkali media tersebut menyajikan berbagai program yang berkaitan dengan isu atau penemuan terkini tentang pendidikan yang disampaikan dan dibahas secara mendalam oleh para ahli pendidikan. Dengan demikian, penggunaan media secara selektif akan dapat menambah dan membantu proses peningkatan profesionalisme tenaga pendidik.

13. Berpartisipasi dan Aktif dalam Organisasi Profesi

Organisasi profesi bisaanya akan melayani anggotanya untuk selalu mengembangkan dan memelihara profesionalismenya dengan membangun hubungan yang erat dengan masyarakat. Yang terpenting

adalah tenaga pendidik harus pandai-pandai memilih bentuk organisasinya yang dapat memberikan manfaat bagi dirinya.

14. Menggalang Kerjasama dengan Teman Sejawat

Kerjasama dengan teman seprofesi sangat menguntungkan bagi pengembangan profesionalisme tenaga pendidik, banyak hal yang dapat dilakukan berkat kerjasama, seperti PTK, berpartisipasi dalam kegiatan ilmiah, dan lain-lain. Pertemuan seperti ini dapat digunakan sebagai sarana diskusi berbagai isu atau permasalahan pendidikan, sehingga dapat menjaga keaktifan pikiran dan membuka wawasan yang luas.

Meskipun dirasa cukup dalam perencanaan kegiatan pengembangan, namun ada beberapa faktor yang juga harus diperhatikan oleh penyelenggara pengembangan tenaga pendidik, faktor-faktor tersebut adalah faktor internal dan eksternal (Notoatmodjo, 2009, h. 12), dengan rincian sebagai berikut:

1. Faktor Internal.

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kelangsungan lembaga pendidikan yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, faktor tersebut antara lain; visi, misi, tujuan, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, dan jenis teknologi yang digunakan.

2. Faktor Eksternal

Lembaga pendidikan berada dalam lingkungan tertentu dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana lembaga pendidikan itu berada. Agar lembaga pendidikan tersebut dapat melaksanakan visi, misi, dan

tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal lembaga pendidikan tersebut. Faktor tersebut antara lain: kebijaksanaan pemerintah, sosiobudaya masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai *trade off*. Oleh karena itu, tidak ada teknik tunggal yang terbaik, dimana teknik pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor, yaitu: (1) efektivitas biaya, (2) materi program yang dibutuhkan, (3) prinsip-prinsip pembelajaran, (4) ketepatan dan kesesuaian fasilitas, (5) kemampuan dan pemilihan (preferensi) peserta pengembangan, dan (6) kemampuan dan pemilihan instruktur pengembangan (Rivai, 2005, h. 240).

Faktor-faktor teknik pelatihan dan pengembangan terbaik kiranya dapat dipertimbangkan oleh kepala sekolah dalam perencanaan kegiatan pengembangan, agar tidak terjadi kegagalan atau ketidakefektifan dalam pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik.

2.3 Model Pengembangan Tenaga Pendidik

Pendidik/Guru merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya proses pembelajaran. Keberhasilan dalam penyelenggaraan pembelajaran sangat ditentukan oleh guru dalam memberikan pelajaran bagi siswa. Oleh karena itu guru harus selalu berkembang. Pengembangan profesionalisme guru terutama harus didasarkan pada kebutuhan individu guru itu sendiri selain kebutuhan institusi dan kelompok guru (Sobari, 2016,

h. 339). Pengembangan guru berdasarkan kebutuhan institusi adalah penting, namun hal yang lebih penting adalah berdasarkan kebutuhan individu guru untuk menjalani proses profesionalisasi, karena substansi kajian dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Upaya pengembangan profesionalisme guru perlu terus dilakukan secara berkelanjutan supaya pengetahuan, pemahaman dan keterampilan mereka yang berhubungan dengan tugasnya selalu mengikuti perkembangan kemajuan dunia pendidikan. Berbagai model pengembangan sebenarnya sudah dikemukakan oleh banyak ahli pendidikan yang disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan guru. Oleh karena itu, tulisan ini membahas mengenai berbagai model pengembangan profesionalisme guru yang dapat dimanfaatkan guru sesuai dengan kebutuhan. Keefektifan masing-masing model tersebut tergantung kepada situasi dan kondisi yang melingkupi guru tersebut. Berbagai macam model tersebut akan memberikan pilihan kepada guru untuk meningkatkan pengembangan profesinya.

Kebutuhan pengembangan profesi pendidik/guru berbasis sekolah paling tidak terdapat 3 (tiga) rasional kebutuhan pengembangan profesi guru berbasis sekolah yaitu: (1) karena sekolah yang lebih tahu tentang kompetensi guru yang mengajar di sekolah; (2) kegiatan lebih efektif dan mudah mengontrol kehadiran serta kegiatan; (4) Jarak dan waktu terjangkau (Permana, 2016, h. 87).

Banyak cara yang dilakukan oleh guru untuk menyesuaikan dengan perubahan, baik secara perorangan, kelompok, atau dalam satu sistem yang diatur oleh lembaga. Adapun model pengembangan tenaga pendidik/guru adalah sebagai berikut:

1. Lesson Study

Lesson study adalah suatu pendekatan peningkatan pembelajaran yang awal mulanya dikembangkan di Jepang. Zubaidah (2010, h. 3) mengutip pendapat Stepanek (2003) menjelaskan bahwa *Lesson study* adalah suatu proses kolaboratif dimana sekelompok guru mengidentifikasi suatu masalah pembelajaran dan merancang suatu skenario pembelajaran (tahap *plan*), membelajarkan siswa sesuai skenario yang dilakukan salah seorang guru, sementara yang lain mengamati (tahap *do*), merefleksi dan mengevaluasi (tahap *see*), serta merevisi skenario pembelajaran. Tahap berikutnya, yang mungkin tidak dilakukan dengan segera pada kelas dan sekolah yang sama, akan tetapi dapat dilakukan pada kelas atau sekolah yang lain adalah membelajarkan lagi skenario pembelajaran yang telah direvisi, mengevaluasi lagi pembelajaran dan membagikan hasilnya dengan guru-guru lain (mendesiminasikannya). Tahap *plan do see* tersebut merupakan suatu siklus, yang seringkali juga dijelaskan dengan beberapa rincian yang pada intinya sama.

Perry dkk (2009) dalam Zubaidah (2010, h. 3) menjelaskan bahwa *lesson study* adalah salah satu model pendekatan pengembangan profesi melalui "belajar dari praktek". Selama *lesson study*, para guru merumuskan

tujuan pembelajaran dan pengembangan dalam jangka panjang; secara kolaboratif bekerja pada "penelitian pembelajaran" untuk mencapai tujuan pembelajaran; mengamati, mendokumentasikan dan mendiskusikan respon siswa terhadap pembelajaran; dan meninjau kembali pembelajaran tersebut, serta memperluas pendekatan pembelajaran. Aktivitas tersebut adalah perencanaan, pengamatan, analisis pembelajaran siswa, dan meninjau ulang pembelajaran adalah suatu siklus yang berdasar pada pembelajaran kolaboratif. Hal tersebut yang membuat *lesson study* diakui sebagai suatu proses yang secara konsisten efektif dalam pengembangan profesionalisme sebagian guru di Amerika Serikat. Jika prinsip-prinsip *lesson study* ini dilakukan secara sistemik dan berkelanjutan dimungkinkan akan berdampak pada peningkatan profesionalisme guru, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Apabila dicermati definisi *lesson study* maka ditemukan 7 kata kunci yaitu pembinaan profesi, pengkajian pembelajaran, kolaboratif, berkelanjutan, kolegalitas, *mutual learning* dan komunitas belajar. *Lesson study* bertujuan untuk melakukan pembinaan profesi pendidik secara berkelanjutan agar terjadi peningkatan profesionalisme pendidik terus menerus. Kalau tidak dilakukan pembinaan terus menerus, maka profesionalisme dapat menurun dengan bertambahnya waktu. Bagaimana membina, yaitu melalui pengkajian pembelajaran terus menerus dan berkolaborasi. Pengkajian pembelajaran harus dilakukan secara berkala, misal seminggu sekali, dua minggu sekali, sebulan sekali, atau setiap

waktu yang disepakati, karena membangun komunitas belajar adalah budaya membangun budaya yang memfasilitasi anggotanya untuk saling belajar, saling koreksi, saling menghargai, saling bantu, saling menahan ego. Membangun budaya tidak sebentar, memerlukan waktu lama. Berapa lama waktu diperlukan untuk membangun budaya komunitas belajar tidak ada batasan, semakin lama semakin baik (Zubaidah, 2010, h. 3).

Prinsip kolegalitas dan *mutual learning* (saling belajar) diterapkan dalam berkolaborasi ketika melaksanakan kegiatan *Lesson study*. Dengan kata lain, peserta kegiatan *Lesson study* tidak boleh merasa superior (merasa paling pintar) atau imperior (merasa rendah diri) tetapi semua peserta kegiatan *Lesson study* harus diniatkan untuk saling belajar. Peserta yang sudah paham atau memiliki ilmu lebih harus mau berbagi dengan peserta yang lebih paham, sebaliknya peserta yang belum paham harus mau bertanya kepada peserta yang sudah paham. Keberadaan narasumber dalam forum *lesson study* harus bertindak sebagai fasilitator, bukan Instruktur. Fasilitator harus dapat memotivasi peserta mengembangkan potensi yang dimiliki para peserta agar para peserta dapat maju bersama (Zubaidah, 2010, h. 4).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa model *Lesson study* merupakan model pengembangan tenaga pendidik yang menuntun pendidik untuk selalu belajar disertai dengan praktek dari apa yang telah dipelajari. Forum *Lesson study* dapat membantu para pendidik

untuk selalu bekerja secara kolaboratif, saling memahami dan menghargai satu sama lain tanpa memandang perbedaan masing-masing.

Lewis (2002) dalam Zubaidah (2010, h. 4) menyatakan bahwa *lesson study* memiliki peran yang cukup besar dalam melakukan perubahan secara sistematis. Dinyatakan Lewis bahwa di Jepang, *lesson study* memberikan sumbangan terhadap peningkatan sistem pendidikan yang luas. Lewis menguraikan bagaimana hal tersebut dapat terjadi dengan membahas lima jalur yang dapat dicapai *lesson study*, yaitu: 1) membawa tujuan standar pendidikan ke alam nyata di dalam kelas, 2) menggalakkan perbaikan dengan dasar data, 3) menargetkan pencapaian berbagai kualitas siswa yang mempengaruhi kegiatan belajar, 4) menciptakan tuntutan mendasar perlunya peningkatan pembelajaran, dan 5) menjunjung tinggi nilai guru.

Lebih lanjut Lewis (2002) menguraikan bagaimana *lesson study* dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan potensi guru yaitu dengan menguraikan delapan pengalaman yang diberikan *lesson study* kepada guru, seperti berikut ini. *Lesson study* memungkinkan guru untuk 1) memikirkan dengan cermat mengenai tujuan dari pembelajaran, materi pokok, dan bidang studi, 2) mengkaji dan mengembangkan pembelajaran yang terbaik yang dapat dikembangkan, 3) memperdalam pengetahuan mengenai materi pokok yang diajarkan, 4) memikirkan secara mendalam tujuan jangka panjang yang akan dicapai berkaitan dengan siswa, 5) merancang pembelajaran secara kolaboratif, 6) mengkaji secara cermat

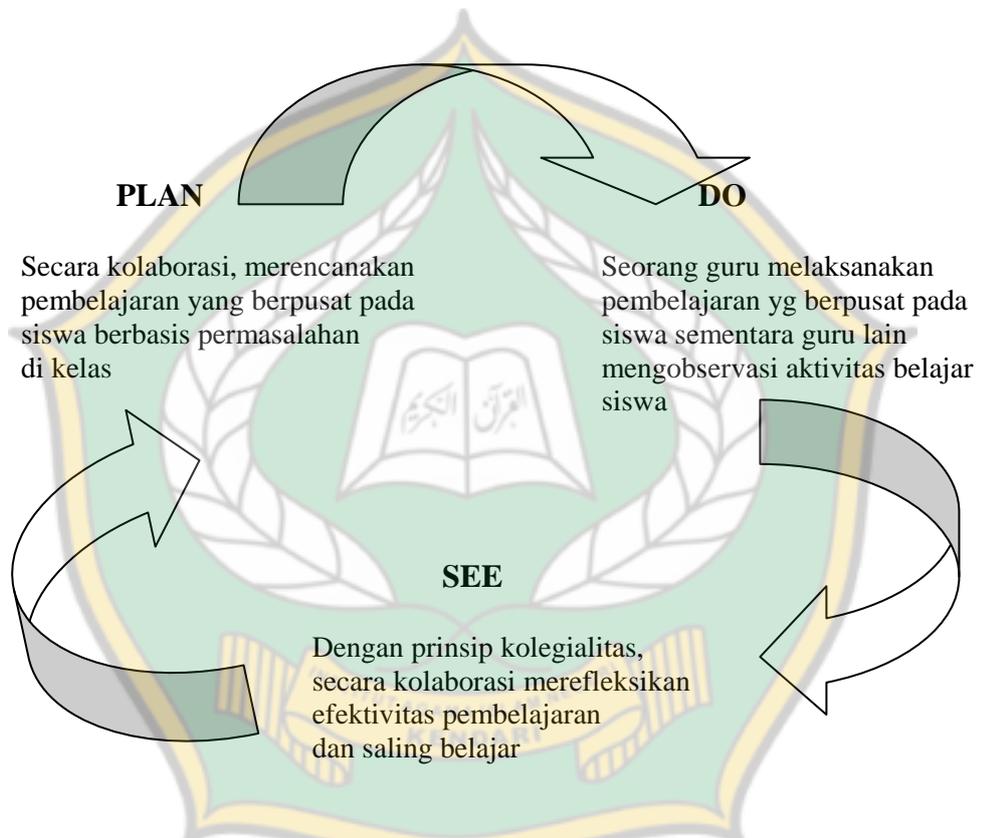
cara dan proses belajar serta tingkah laku siswa, 7) mengembangkan pengetahuan pedagogis yang kuat, dan 8) melihat hasil pembelajaran sendiri melalui ‘mata’ siswa dan kolega (Zubaidah, 2010, h. 4).

Fokus lesson study adalah pada peningkatan pembelajaran, melalui pengamatan terhadap siswa, agar dapat dipikirkan cara-cara untuk meningkatkan kegiatan belajar dan kegiatan berfikir siswa, serta bukan pada kegiatan guru. *Lesson Study* bukan suatu strategi atau metode dalam pembelajaran, tetapi merupakan salah satu upaya pembinaan untuk meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh sekelompok guru secara kolaboratif dan berkesinambungan, dalam merencanakan, melaksanakan, mengobservasi dan melaporkan hasil pembelajaran. Kegiatan *lesson study* dapat berperan pula dalam *sharing experience* di antara guru. Seorang guru yang melaksanakan *lesson study* akan belajar dari kegiatan pembelajaran yang telah dilakukannya melalui refleksi dari para observer atau pengamat (Zubaidah, 2010, h. 5).

Guru dapat memperoleh masukan tentang bagaimana cara mengatasi kelemahan yang muncul dalam proses pembelajaran. Demikian pula, para pengamat yang terdiri dari guru dan para undangan mendapatkan manfaat langsung dari kegiatan tersebut. Bila guru yang tampil menunjukkan kinerja yang baik dalam membangun interaksi siswa, maka hal tersebut dapat menjadi acuan bagi guru lainnya. Bila tampilan guru kurang dapat membangun interaksi di dalam kelas, maka ini juga merupakan bahan pertimbangan untuk memikirkan model pembelajaran

lain yang lebih interaktif. Kegiatan ini dapat juga dijadikan wahana untuk mengimplementasikan inovasi-inovasi pembelajaran yang semakin berkembang.

Tahapan model *Lesson study* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Siklus Pengkajian dalam *Lesson study* (Teacher Institute, 2008)

Berikut adalah paparan ringkas mengenai tahap pelaksanaan lesson study mengacu kepada *Teacher Institute* (2008):

Tahap Pertama

Kegiatan *lesson study* dimulai dari tahap perencanaan (PLAN) yang bertujuan untuk merancang pembelajaran yang dapat membelajarkan siswa, bagaimana supaya siswa dapat berpartisipasi aktif dalam proses

pembelajaran. Perencanaan yang baik tidak dilakukan sendirian tetapi dilakukan bersama. Beberapa guru dapat berkolaborasi atau guru-guru dapat pula berkolaborasi untuk memperkaya ide-ide. Perencanaan diawali dari analisis permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran. Permasalahan dapat berupa materi bidang studi, miskonsepsi, permasalahan, pedagogi yaitu bagaimana mengembangkan metode pembelajaran yang tepat agar pembelajaran lebih efektif dan efisien, permasalahan fasilitas, yaitu bagaimana mensiasati kekurangan fasilitas pembelajaran, atau masalah pembelajaran lainnya.

Selanjutnya para guru bersama-sama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi yang dituangkan dalam rancangan pembelajaran atau *lesson plan*, *teaching materials* berupa media pembelajaran dan lembar kerja siswa serta metode evaluasi. *Teaching materials* yang telah dirancang mungkin perlu diuji coba sebelum diterapkan ke dalam kelas. Kegiatan perencanaan menyebabkan terbentuknya kolegalitas antara guru dengan guru, sehingga guru tidak merasa lebih tinggi atau guru tidak merasa lebih rendah. Mereka bisa berbagi pengalaman dan saling belajar sehingga melalui kegiatan pertemuan dalam rangka *lesson study* ini terbentuk *mutual Learning* (saling belajar). Tahap plan mencakup empat langkah: (1) menganalisis topik, (2) menganalisis realitas siswa, (3) membuat rencana pembelajaran, dan (4) memeriksa rencana pembelajaran.

Tahap Kedua

Tahap kedua dalam *lesson study* adalah pelaksanaan (DO) pembelajaran untuk menerapkan rancangan pembelajaran yang telah dirumuskan dalam tahap perencanaan. Sebelumnya dalam perencanaan telah disepakati siapa guru model yang akan mengimplementasikan pembelajaran dan sekolah yang menjadi tuan rumah. Tahap ini bertujuan untuk mengujicoba efektifitas model pembelajaran yang telah dirancang. Guru-guru lain dari sekolah yang bersangkutan atau dari sekolah lain bertindak sebagai pengamat (observer) pembelajaran. Dosen atau mahasiswa bisa melakukan pengamatan dalam pembelajaran tersebut. Pada kegiatan ini dapat pula diundang pihak lain yang terkait. Kepala sekolah terlibat dalam pengamatan pembelajaran dan akan lebih baik apabila kepala sekolah memandu kegiatan ini. Sebelum pembelajaran dimulai sebaiknya dilakukan briefing kepada para pengamat untuk menginformasikan kegiatan pembelajaran yang direncanakan oleh seorang guru dan mengingatkan bahwa selama pembelajaran berlangsung pengamat tidak mengganggu kegiatan pembelajaran tetapi mengamati aktifitas siswa selama pembelajaran.

Fokus pengamatan ditunjukkan pada interaksi siswa-siswa, siswa-bahan ajar, siswa-guru dan siswa-lingkungan. Lembar observasi bisa dikembangkan bersama. Lembar observasi pembelajaran perlu dimiliki oleh para pengamat sebelum pembelajaran dimulai. Para pengamat dipersilahkan mengambil tempat di ruang kelas yang memungkinkan dapat

mengamati aktivitas siswa. Bisaanya para pengamat berdiri di sisi kiri dan kanan di dalam ruang kelas agar aktivitas siswa teramati dengan baik.

Siswa diupayakan dapat menjalani proses pembelajaran dalam *setting* yang wajar dan natural, tidak dalam keadaan under pressure yang disebabkan adanya program *lesson study*. Selama pembelajaran berlangsung, para pengamat tidak boleh berbicara dengan sesama pengamat dan tidak mengganggu aktifitas dan konsentrasi siswa. Para pengamat dapat melakukan perekaman kegiatan pembelajaran melalui video camera atau photo digital untuk kepetluan dokumentasi dan bahan studi lebih lanjut. Keberadaan para pengamat di dalam ruang kelas disamping mengumpulkan informasi juga dimaksudkan untuk belajar dari pembelajaran yang sedang berlangsung dan bukan untuk mengevaluasi guru. Pengamat melakukan pencatatan tentang perilaku belajar siswa selama pembelajaran berlangsung, misalnya tentang komentar atau diskusi siswa dan diusahakan dapat mencantumkan nama siswa (atau nomor siswa) yang bersangkutan, terjadinya proses konstruksi pemahaman siswa melalui aktivitas belajar siswa. Catatan dibuat berdasarkan pedoman dan urutan pengalaman belajar siswa yang tercantum dalam RPP.

Tahap Ketiga

Tahap ketiga dalam kegiatan *lesson study* adalah refleksi (SEE). Setelah selesai pembelajaran langsung dilakukan diskusi antara guru dan pengamat yang dipandu oleh kepala sekolah, fasilitator KKG/MGMP, atau guru yang ditunjuk untuk membahas pelaksanaan pembelajaran. Berikut

ini beberapa hal penting dan berguna dari panduan diskusi pembelajaran atau refleksi.

Pertama, guru yang mengajar *lesson study* diberi kesempatan menjadi pembicara pertama dan mempunyai kesempatan untuk mengemukakan semua kesulitan dalam pelajarannya sebelum kesulitan tersebut dikemukakan oleh yang lain. Kedua, sebagai suatu aturan main, pelajaran yang disampaikan merupakan milik semua anggota kelompok *lesson study*. Ini adalah pelajaran “kita”, bukan pelajaran “saya”, dan hal ini direfleksikan dalam setiap keterangan setiap orang. Anggota kelompok berasumsi bahwa mereka bertanggungjawab untuk menjelaskan pemikiran dan perencanaan yang ada pada pelajaran tersebut. Ketiga, para guru yang merencanakan pelajaran itu sebaiknya menceritakan mengapa mereka merencanakan itu, perbedaan antara apa yang mereka rencanakan dan apa yang sesungguhnya terjadi, serta aspek-aspek pelajaran yang mereka inginkan agar para pengamat mengevaluasinya. Keempat, diskusi berfokus pada data yang dikumpulkan oleh para pengamat. Para pengamat membicarakan secara spesifik tentang percakapan dan karya siswa yang mereka catat. Pengamat tidak membicarakan tentang kualitas pelajaran berdasarkan kesan mereka tetapi mereka membicarakan fakta yang ditemukan. Kelima, waktu diskusi bebas terbatas; oleh sebab itu terdapat kesempatan yang terbatas untuk “*grandstanding*” dan penyimpangan.

Hasil tahap *See* ini akan dipertimbangkan kembali untuk tahap *plan* dan *do* untuk peningkatan pembelajaran berikutnya. Dari hasil refleksi

dapat diperoleh sejumlah pengetahuan baru atau keputusan-keputusan penting guna perbaikan dan peningkatan proses pembelajaran, baik pada tataran individual, maupun manajerial. Pada tataran individual, berbagai temuan dan masukan berharga yang disampaikan pada saat diskusi dalam tahap refleksi (*check*) tentunya menjadi modal bagi para guru, baik yang bertindak sebagai pengajar maupun observer untuk mengembangkan proses pembelajaran ke arah lebih baik. Pada tataran manajerial, dengan pelibatan langsung kepala sekolah sebagai peserta *lesson study*, tentunya kepala sekolah akan memperoleh sejumlah masukan yang berharga bagi kepentingan pengembangan manajemen pendidikan di sekolahnya secara keseluruhan. Kalau selama ini kepala sekolah banyak disibukkan dengan hal-hal di luar pendidikan, dengan keterlibatannya secara langsung dalam *lesson study*, maka dia akan lebih dapat memahami apa yang sesungguhnya dialami oleh guru dan siswanya dalam proses pembelajaran, sehingga diharapkan kepala sekolah dapat semakin lebih fokus lagi untuk mewujudkan dirinya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah (Zubaidah, 2010, h. 7-8).

2. Professional Learning Community (PLC)

Komalasari (2010, h. 120) mengungkapkan bahwa *Learning Community* (LC) atau komunitas belajar merupakan suatu model pembelajaran yang pada dasarnya merupakan suatu bentuk pembelajaran yang tergambar dari awal sampai akhir yang disajikan secara khas oleh guru. Dengan kata lain model pembelajaran merupakan bungkus atau

bingkai dari penerapan suatu pendekatan metode dan teknik pembelajaran yaitu proses belajar membelajarkan antara guru dengan guru, guru dengan peserta didik, peserta didik dengan peserta didik bahkan antara masyarakat sekolah dengan masyarakat di luar sekolah, agar prestasi belajar peserta didik dapat ditingkatkan.

Learning Community dimunculkan sebagai jawaban atas berbagai masalah pendidikan di sekolah serta pendobrak pandangan yang selama ini berlansung yaitu bahwa tugas guru adalah mengajar dan tugas peserta didik adalah belajar, yang diganti dengan tugas guru adalah belajar agar dapat mengajar lebih baik. Pembelajaran dalam pola *learning community* dapat membentuk kompetensi peserta didik. Kompetensi yang dibentuk dalam diri peserta didik melalui proses interaksi yang berkesinambungan dengan objek, fenomena, pengalaman dan lingkungan peserta didik (Komalasari, 2010, h. 209).

Professional Learning Community (PLC) merupakan proses akuisisi pengetahuan yang dilaksanakan melalui proses inquiry secara kolaboratif dalam memecahkan masalah yang bersumber dari pekerjaannya yang indikasinya dapat ditelusuri dari kebutuhan belajar guru yang bersumber kepentingan proses belajar mengajar, pengalaman belajar guru dilaksanakan secara kolaboratif, dan hasilnya tampak dalam kapasitas guru dalam pekerjaannya. Permasalahan kritical dalam pengembangam PLC adalah memastikan PLC dilaksanakan secara berkelanjutan. Dari berbagai hasil penelitian dikemukakan bahwa faktor

penting dalam mengembangkan PLC adalah orientasi perilaku kepemimpinan, iklim dan sistem pendukung organisasi.

Beberapa hasil penelitian para ahli yang dikutip oleh Permana (2016, h. 87), di antaranya adalah studi Alice Chow (2013) menyimpulkan bahwa orientasi kepemimpinan kategori *heterarchy* lebih luwes dalam mendistribusikan tugas-tugas, sebaliknya kategori *hierarchy* bersifat kaku karena dibatasi oleh kekuasaan struktural. Sedangkan dalam hasil penelitian Caldwell, Raymond (2012) PLC dipandang sebagai “*a form of distributed leadership*”. Terkait dengan iklim sebagai konteks PLC Andy Ed. (2010) juga menyampaikan, PLC terdiri dari *friendly culture, supported structure, respectful, dan trusting relationships* merupakan sistem budaya yang mendukung keberlanjutan PLC, disamping dukungan organisasional seperti waktu, tempat dan sumber daya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dipahami bahwa komunitas belajar sekolah adalah model pengembangan guru secara kelompok dalam hal pembelajaran bagi pendidik/guru agar memiliki kesempatan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan terjadinya integrasi materi yang mereka pelajari, lebih banyak berinteraksi dengan guru-guru lain dalam upaya belajar bersama. Kunci keberhasilan dari terbangunnya suatu komunitas di suatu sekolah adalah dengan adanya motivasi dan semangat untuk maju, dalam suasana kekeluargaan dan kebersamaan yang kuat antara seluruh guru yang di dukung sepenuhnya oleh kepala sekolah,

semata-mata untuk dapat memberikan pelajaran yang terbaik bagi seluruh pendidik di sekolah.

Selanjutnya, pendapat Hall & Alisa (2008) dalam Permana (2016, h. 87), PLC adalah sebuah budaya, karena itu pengembangan profesi guru berbasis sekolah merupakan “jembatan-nya”. Elemen yang secara empirik harus diperhatikan adalah iklim, kepemimpinan dan supporting system. Iklim yang dibutuhkan terdiri dari (1) open-minded terhadap kelebihan dan kekurangan diri; (2) guru mempunyai masalah praksis yang sama; suasana lebih nyaman, (3) *sense of belongingness*; (4) iklim saling menghargai dan terbuka terhadap perbedaan; dan (5) sharing hanya terbatas pada kelompok yang mempunyai spesialisasi sama. Hubungan merupakan bagian penting dari pengembangan profesi guru berbasis sekolah. Dalam hubungan dapat memanfaatkan pengetahuan dan keahlian rekan-rekan mereka, mereka mencari peluang untuk berbagi ide, mendiskusikan pedagogi, dan menggali pikiran. Hubungan menurut Hargreaves (2010) merupakan interaksi kolegial memerlukan prasyarat adanya iklim saling menghormati, hubungan saling percaya dan dalam suasana perkawanan.

Model pengembangan tenaga pendidik melalui PLC merupakan gambaran pergeseran model pengembangan profesi guru bersifat direktif, struktural dan kelompok formal ke arah lebih kolaboratif, simbolik dan kelompok informal. Elemen kunci PLC adalah kepemimpinan yang ditopang oleh iklim dan sistem pendukung organisasional dapat dilaborasi

dari tiga model: Model Direktif ke Kolaboratif, yaitu Kepemimpinan direktif merupakan model kepemimpinan dominan, transaksional direktif yang menuju ke arah yang lebih fasilitatif. Model Struktural Ke Simbolik, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang mengundang partisipasi guru-guru dalam berbagi visi, fokus pada pengembangan sumber daya manusia ke arah pembentukan nilai-nilai berbagi pada PLC Model Kelompok Formal ke Informal, yaitu pemberdayaan atau penugasan kelompok formal melalui panitia *ad hoc* atau berdasarkan fungsi formal (misalnya, wakil kepala sekolah) ke arah pembentukan keterlibatan sukarela dan spontan dalam PLC (Permana, 2016, h. 88).

Dengan dikembangkannya *Professional Learning Community*, baik dalam bentuk Kelompok Kerja Guru (KKG) ataupun dalam bentuk Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk melakukan refleksi kolektif yang dilakukan semua guru dalam satu mata pelajaran atau semua guru kelas di sekolah. Selanjutnya, dalam forum ini bisa dibahas permasalahannya secara bersama, dikaji solusi-solusinya, di rumuskan bersama dan dipraktikkan masing-masing satuan pendidikan mereka. Itulah siklus aktifitas dari para guru dalam *Professional Learning Community* mereka. Setidaknya ada tiga fungsi utama dari *Professional Learning Community* ketika menjadi organisasi *Teacher Learning Community* (TLC). Pertama, membangun dan mengelola pengetahuan. Kedua, merumuskan formulasi-formulasi yang akan dishare pada seluruh anggota organisasi untuk diimplementasikan, selain juga merumuskan

formulasi-formulasi *outcome* yang harus dicapai para siswa. Ketiga, memelihara aspek-aspek dari budaya sekolah yang penting untuk di pertahankan dan bahkan untuk di teruskan, serta norma-norma dan pembelajaran yang harus di laksanakan (Langelotz, 2013, h. 377).

Learning community ditujukan agar setiap guru berubah menjadi ahli dalam pembelajaran. Guru harus saling belajar dan membelajarkan antara sesamanya tentang dua aspek yaitu keterampilan (teknik) mengajar dan pengetahuan dasar termasuk di dalamnya teori pedagogik. Seorang guru perlu memiliki pengalaman dan mengamati cara mengajar guru lainnya, di mana apabila guru tersebut mengalami kesulitan dan sesusahan dalam melaksanakan kegiatan pengajaran secara langsung. Berdasarkan pengetahuan dan wawasan yang diperoleh, maka setiap guru berupaya untuk memperbaiki mutu pengajarannya secara berkelanjutan dan bagaimana cara melakukan pendekatan kepada siswa, sehingga bisa melihat senyuman para siswa (Masaaki, 2012, h. 84).

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Professional Learning Community* merupakan komunitas belajar di mana setiap guru tanpa terkecuali dapat berkembang sebagai seorang profesional. Untuk mencapai tujuan ini maka guru harus dapat membuka kelasnya terhadap sesama rekan guru lainnya dan dengan melalui forum refleksi guru dapat membentuk kolegialitas yang saling belajar di dalam sekolah. Ketika sesama guru membuka kelasnya maka hubungan saling

belajar antara sesama guru akan terbangun, sehingga reformasi sekolah dapat memberikan hasil yang bermanfaat.

Permana (2016) menjelaskan, tiga opsi model tersebut akan dikembangkan secara empirik pada satu sekolah sehingga menghasilkan model konseptual yang sesuai dengan *state of the art* PLC, yaitu:

1) Model Direktif ke Kolaboratif

Model Pengembangan profesi guru berbasis sekolah Tipe I (direktif ke kolaboratif bercirikan: (1) dari proses transmisi pengetahuan atau informasi bergerak ke proses praktik refleksi; (2) penyediaan opini dari para ahli bergerak ke guru mencari sendiri; (3) dari pengendalian bergerak ke berbagi tanggung jawab; (4) dari berpusat pada kontent beralih ke arah proses. Peran antara kepala sekolah dengan guru bersifat kolegial, relasi kekuasaan didasarkan pada keahlian yang direkognisi oleh kelompok di sekolah tersebut, bukan pada jabatan, atau senioritas. Hubungan kepala sekolah dengan guru bersifat transaksional. Model ini lebih berorientasi pada hubungan transaksional dalam proses pengembangan profesi (Permana, 2016, h. 88).

2) Model Struktural Ke Simbolik

Model pengembangan profesi berbasis sekolah Tipe II (dari struktural ke simbolik) bercirikan (1) bahwa kegiatan wajib beralih ke sukarela; (2) dari resmi ke kegiatan spontan; (3) dari kegiatan didaktik ke partisipatif. Kepala sekolah dalam model ini menggunakan berbagi

visi dengan guru-guru mengenai pengembangan profesi guru, menginvestasikan sumber daya untuk pengembangan SDM sekolah dan hubungan lebih mengutamakan negoisasi dan kompromi. Model ini lebih berorientasi pada kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesi guru (Permana, 2016, h. 89).

3) Model Kelompok Formal ke Informal

Model pengembangan profesi guru berbasis sekolah Tipe III (kelompok formal ke Informal). Ciri dari model ini adalah berawal dari pengembangan profesi yang dilaksanakan secara formal di sekolah mengarah pada yang bernuansa informal, dan hubungan dikembangkan bersifat kolegial. Pengembangan kegiatan profesi Tipe III ini lebih banyak mendayagunakan bentuk kelompok adhoc dan sukareka serta spontan. Model ini lebih berorientasi pada pemeliharaan kelompok produktif sebagai wadah pengembangan profesi guru di sekolah (Permana, 2016, h. 89).

Berbagai macam komunitas pembelajaran di sekolah yang telah dilakukan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah wadah untuk pertemuan para guru mata pelajaran di sekolah. Organisasi tersebut dibentuk sebagai forum pertemuan para guru mata pelajaran, selaian itu juga sebagai sarana silaturahmi serta sebagai organisasi yang menampung berbagai gagasan para guru dan juga sebagai sarana menampung berbagai permasalahan yang dihadapi guru di sekolah masing-masing. Selain MGMP, juga Kelompok Kerja Guru (KKG) yang

menurut Depdikbud (1992, h. 3) sebagai suatu pembinaan profesional guru-guru dalam mengemban misi yang sesuai dengan tujuan yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas guru, memberikan informasi baru dalam bidang pendidikan, pemecahan masalah yang dihadapi guru, membina kerjasama dan keakraban dalam meningkatkan prestasi dan kinerja guru dalam mengelola proses belajar mengajar. KKG merupakan wadah yang sangat membantu dalam pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Mulyasa (2006, h. 43) menyebutkan bahwa pengembangan guru dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Sementara itu, Saud (2009, h. 98) mengutip pendapat Catetter bahwa terdapat 5 model dalam pengembangan untuk guru, yaitu:

1. *Individual Guided Staff Development* (Pengembangan Guru yang Dipadu secara Individual)

Merupakan cara para guru untuk menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus memiliki motivasi yang tinggi saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian dari kebutuhan mereka.

2. *Observation/Assessment* (Observasi atau Penilaian)

Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan peserta didik. Refleksi oleh pada praktiknya dapat ditingkatkan oleh observasi lainnya.

3. *Involvement in a development/improvement process* (keterlibatan dalam suatu proses pengembangan atau peningkatan)

Pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika mereka perlu untuk mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan atau ketrampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum.

4. *Training* (pelatihan)

Ada teknik-teknik dan perilaku-perilaku yang pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat merubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku mendalam kelas mereka.

5. *Inquiry* (Pemeriksaan)

Pengembangan profesional adalah studi kerjasama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang pendidikan.

Berdasarkan kelima model pengembangan guru di atas, model "training" merupakan model pengembangan yang banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan swasta. Pada lembaga pendidikan, cara yang populer untuk pengembangan profesional guru adalah dengan melakukan penataan (*in service training*) baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun peningkatan kemampuan (*up-grading*). Cara lain baik dilakukan sendirisendiri (informal) atau bersama-sama, seperti: *on the job training*, workshop, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya (Saud, 2009, h. 103).

2.4 Penelitian Relevan

1. Alamsyah Putra Pasaribu (2017) yang berjudul *Impelementasi Manajemen Tenaga Kependidikan*, temuan penelitiannya bahwa peran kepala madrasah sebagai supervisor kepala madrasah menduduki posisi yang sangat strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu sekolah dan berperan sebagai *educator*, manajer, administrator dan supervisor yang sering disingkat EMAS, kepala madrasah sebagai supervisor bertugas memberikan bimbingan bantuan dan pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, pengajaran. Ada tiga kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh supervisor dalam melaksanakan tugas-tugasnya yakni, *Human Reletion*, Administrasi dan Evaluasi. Komunikasi efektif merupakan media keterampilan *Human Reletion*. Kemampuan administratif alat penting dalam mengelola lembaga agar bisa berjalan dengan baik mencapai tujuan pendidikan. Seorang supervisor harus memiliki kemampuan bagaimana merencanakan, mengorganisir, personel dan sumber daya lainnya, menggerakannya serta mengawasi, tanpa itu semua modal pendidikan akan terbuang. Seorang supervise adalah seorang pemimpin yang harus tau untuk melakukan dan membawa orang-orang dalam rangka pencapaian tujuan. Kemampuan evaluasi diperlukan berkaitan dengan peran supervisor sebagai pemimpin (Alamsyah Putra Pasaribu, 2007).

2. Wenny Anggraini (2011) yang berjudul Konsep Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran (SDM), hasil penelitiannya tentang konsep manajemen mutu dalam meningkatkan kualitas pembelajaran (SDM). Pendidikan dituntut mampu memberikan atau menghasilkan produk pendidikan utamanya berbentuk jasa. Pendidikan belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan pelanggan masyarakat, dilihat dari rendahnya mutu lulusan, akibatnya seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian ini permasalahan di atas dapat diatasi dengan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memiliki empat prinsip yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan terus-menerus.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sya'roni Hasan (2006) dengan judul Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di SMA Primaganda Bulurejo Diwek Jombang menyimpulkan sebagai berikut: Perencanaan Pengembangan tenaga pendidik di SMA Primaganda tidak terlepas dari peranan kepala sekolah dalam memutuskan perencanaan pengembangan tenaga pendidik yang terbaik. Perencanaan program pengembangan tenaga pendidik, awalnya diadakan pengumuman pada awal tahun ajaran baru kepada seluruh tenaga pendidik SMA Primaganda. Kemudian setelah semua tenaga pendidik mengetahui informasi tersebut, lalu dibentuklah tim penyusun pengembangan tenaga pendidik. Tim ini kemudian

menyusun program pengembangan tenaga pendidik yang melibatkan seluruh warga madrasah. Setelah kerangka penyusunan konsep pengembangan tenaga pendidik terbentuk, maka diadakan sidang komisi, sidang komisi adalah forum untuk mereview, memproduk dan mengembangkan konsep pengembangan tenaga pendidik yang telah disusun. Pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik SMA Primaganda dilakukan dengan kegiatan interaksi dengan tenaga pendidik lainnya. Cara tersebut dilakukan melalui kegiatan formal maupun informal. Kegiatan Formal dalam pengembangan tenaga pendidik, misalnya melalui kegiatan mentoring (tutorial) yang dilakukan oleh tenaga pendidik senior terhadap tenaga pendidik baru (*novice*) yang belum berpengalaman berdasarkan penugasan secara resmi dari madrasah. Sedangkan kegiatan pengembangan tenaga pendidik secara informal dapat dilakukan melalui kegiatan pembicaraan yang tidak resmi seperti di ruang tenaga pendidik, halaman madrasah dan tempat-tempat lainnya yang sifatnya tidak resmi. Problema yang dihadapi dan upaya pemecahannya dalam pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik (guru) di Sekolah Menengah Atas Primaganda di antaranya permasalahan waktu dan juga masih banyaknya guru yang belum bisa menggunakan alat elektronik komputer maka solusi yang diberikan adalah dengan disediakan jam kepada guru untuk bisa belajar yang dibantu oleh tutor.

Berdasarkan uraian penelitian yang telah dilakukan oleh Alamsyah Putra Pasaribu, Wenny Anggraini dan Moch. Sya'roni Hasan, maka terlihat

perbedaan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu: Alamsyah Putra Pasaribu hanya meneliti tentang implementasi dari manajemen tenaga kependidikan, Wenny Anggraini hanya meneliti tentang konsep manajemen mutu meningkatkan kualitas pendidik dalam pembelajaran dan Moch. Sya'roni Hasan meneliti tentang manajemen dari pendidik sedangkan peneliti akan mengembangkan implementasi dari tenaga kependidikan yang berada pada lingkungan PAUD yang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan sekolah lanjutan tingkat atas.

