

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA  
PENDIDIK DI TK PKK LEPO-LEPO KOTA KENDARI**



**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister  
Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**OLEH :**

**NURHAWA  
NIM. 18 04 02 01 018**

**PASCASARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KENDARI**

**1442 H/2021**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI KENDARI  
PASCASARJANA**

Jl. Sultan Qaimuddin No. 17 Telp/Fax (0401-3193710).  
E-Mail. [pascasarjana.iainkendari@gmail.com](mailto:pascasarjana.iainkendari@gmail.com). Website. [iain-kendari.ac.id](http://iain-kendari.ac.id)

**PENGESAHAN MUNAQASYAH TESIS**

Tesis dengan judul: **“Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di TK PKK Lepo – Lepo Kota Kendari”**, yang disusun oleh Saudari **Nurhawa** dengan NIM. 18040201018, Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam telah diujikan dalam Sidang **Ujian Munaqasyah Tesis** pada Pascasarjana IAIN Kendari, hari/tanggal : Selasa, 14 Juli 2020 M/ 23 Zulkaidah 1441, dan telah diperbaiki sesuai dengan saran serta permintaan Tim Penguji sebagai Salah Satu Syarat memperoleh Gelar Magister Pendidikan.

**TIM PENGUJI :**

Dr. Laode Abdul Wahab, M.Pd

( Ketua Tim Penguji )

Dr. Ros Mayasari, S.Ag., M.Si

( Sekretaris )

Dr. Muh. Shaleh, M.Pd

( Penguji I )

Dr. Akib, M.Pd

( Penguji II )

Dr. H. Herman, M.Pd.I

( Penguji Utama )

(.....*MW*.....)

(.....*[Signature]*.....)

(.....*[Signature]*.....)

(.....*[Signature]*.....)

(.....*[Signature]*.....)



Kendari, 05 Agustus 2020  
Direktur,

*MW*

**Dr. Laode Abdul Wahab, M.Pd**

NIP. 197608202003121003

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa segala informasi dalam tesis berjudul “Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari” di bawah bimbingan Dr. Muh. Shaleh, M.Pd dan Dr. Ros Mayasari, M.Si telah diperoleh dan disajikan sesuai dengan peraturan akademik dan kode etik IAIN Kendari. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu perguruan tinggi. Semua sumber rujukan yang digunakan dalam tesis ini telah disebutkan dalam daftar pustaka. Dengan penuh kesadaran saya menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya sendiri. Jika kemudian hari terbukti bahwa tesis ini merupakan duplikat, tiruan, plagiasi, dibuat oleh orang lain secara keseluruhan atau sebagian, maka tesis dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Kendari, 9 Juli 2020 M  
kaidah 1441 H



**6000**  
ENAM RIBU RUPIAH

**Nurhawa**  
**NIM 18040201018**

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Institut Agama Islam Negeri Kendari, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurhawa  
NIM : 18040201018  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Kendari Hak **Bebas Royalti Noneklusif (Non-**

**“Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Eksekutif ini Institut Agama Islam Negeri Kendari berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Kendari

Pada Tanggal : 09 Juli 2020



## KATA PENGANTAR



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى  
آله واصحابه اجمعين

Puji syukur senantiasa kita panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat-Nya kepada seluruh manusia yang ada di muka bumi. Sholawat serta salam kami haturkan kepada baginda Rasulullah SAW, sebagai tokoh revolusioner yang telah merubah tatanan kehidupan dari kejahilaaan menjadi hikmah dan tentram.

Rasa syukur tiada terkira bagi penulis yang telah menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah memberikan dukungan serta bantuan khususnya kepada bapak Abdul Azis suami saya yang sangat mendukung saya dan anak-anak yang sabar dan memberikan dedikasi, motivasi serta doa paling tulus sehingga bisa menyelesaikan penyusunan tesis ini dan memberikan dukungan baik moril, materil yang telah banyak dikorbankan untuk saya.

Dengan segala ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Faizah Binti Awad, M.Pd. selaku Rektor IAIN Kendari yang telah memberikan dukungan sarana dan fasilitas serta kebijakan yang mendukung penyelesaian studi penulis.
2. Dr. Laode Abdul Wahab., M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Kendari yang telah memberikan dukungan.

3. Dr. Akib, M.Pd. selaku ketua prodi Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Muh. Shaleh, M.Pd selaku pembimbing I saya yang gigih mengarahkan dan memberikan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan studi.
5. Dr. Ros Mayasari, M.Si selaku pembimbing II saya yang gigih mengarahkan dan memberikan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan studi
6. Tilman, S.Sos., M.M. sebagai kepala perpustakaan IAIN Kendari dan seluruh staf yang telah memfasilitasi penulis dalam mengakses sumber pustaka dalam penyelesaian tesis ini.
7. Kepada Kepala Sekolah TK PKK Lepo-Lepo Kendari beserta guru-guru yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
8. Kepada seluruh dosen dan tenaga kependidikan Pascasarjana IAIN Kendari yang ramah dan cekatan dalam melayani setiap keluhan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Kepada seluruh rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2018, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Penulis berharap semoga bantuan dan berbagai upaya yang telah disumbangkan kepada penulis mendapat pahala yang setimpal di sisi Allah SWT dan tetap mendapat lindungan-Nya dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Akhirnya, penulis memohon ampunan kepada Allah SWT atas segala khilaf baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

Kendari, 12 Juli 2020

Penulis,



**NURHAWA**  
**NIM: 1804020101018**

## ABSTRAK

**Nurhawa, NIM: 1804020101018, “Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari”**, Sebagai Pembimbing I Dr. Muh. Shaleh, M.Pd, dan Pembimbing II Dr. Ros Mayasari, M.Si

---

Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari, (2) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari, (3) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari. Jenis Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi tentang implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari. Hasil penelitian adalah: (1) Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di TK PKK Lepo-Lepo Kendari sudah melaksanakan manajemen pengembangan tenaga pendidik dengan cara mengadakan kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik yang terencana mulai dari perekrutan, pembinaan guru dan pelatihan pendidik sehingga pendidik memperbaharui informasi dan meningkatkan kualitas pendidik, (2) Faktor yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari, faktor pendukung di antaranya sarana prasarana yang memadai, motivasi diri dan kepala sekolah. Sedangkan faktor penghambat yaitu adanya kesibukan dari setiap pendidik dan adanya jadwal sekolah yang bersamaan dengan agenda, (3) Model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari adalah model *lesson study* dan *training*/pelatihan. Kedua model ini terlaksana dalam bentuk kegiatan pengembangan guru, antara lain: Kelompok Kerja Guru (KKG), seminar, diklat, workshop, studi banding dan pembinaan internal oleh sekolah. Pengembangan tenaga pendidik dengan model *lesson study* dan *training* (pelatihan) dapat meningkatkan kompetensi guru dan mendidik anak usia dini dengan tepat, efektif, serta kontekstual.

**Kata Kunci : Implementasi Manajemen, Pengembangan Tenaga Pendidik**

## ABSTRACT

**Nurhawa, NIM: 1804020101018, “Implementation of Management Development of Educator at TK PKK Lepo-Lepo Kendari City”, As Advisor I Dr. Muh. Shaleh, M.Pd, and Advisor II Dr. Ros Mayasari, M.Si**

---

The purpose of this study is (1) To analyze and describe the implementation of management management of PKK Lepo-Lepo PKK Kendari City, (2) To analyze and describe the factors that influence the implementation of the development of educators at TK PKK Lepo-Lepo Kendari City, (3) To analyze and describe the development model of teaching staff in TK PKK Lepo-Lepo Kendari City. This type of research uses a qualitative approach. Data was collected through observation, interviews, and documentation about the management implementation of the development of teaching staff at TK PKK Lepo-Lepo Kendari City. The results of the study are: (1) The implementation of human resource management at PKK Lepo-Lepo Kendari Kindergarten has carried out the management development of educators by organizing planned mentoring and teacher development activities ranging from recruitment, teacher training and educator training so that educators try to update information and improve the quality of educators, (2) Factors that influence the implementation of the development of educators at TK PKK Lepo-Lepo Kendari City, supporting factors include adequate infrastructure, self-motivation and school principals. While the inhibiting factors include the busyness of each educator and the existence of a school schedule that coincides with the agenda, (3) The model of the development of educators at TK PKK Lepo-Lepo Kendari City is a model of lesson study and training. Both models are implemented in the form of teacher development activities, including: Teacher Working Groups (KKG), seminars, training, workshops, comparative study and internal coaching by schools. Educator development with the model of lesson study and training (training) can improve teacher competence and educate early childhood appropriately, effectively, and contextually.

**Keywords: Management Implementation, Development of Educators**



## الملخص

نورهو (٢٠٢٢، ٢٠٢١، ٢٠٢٠، ٢٠١٨)، "تنفيذ التطوير الإداري للمعلمين في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري"، تسترشد الدكتوراة الحاجة محمد صلح، ماجستير في العلوم، كمستشار الأول والدكتوراة روس ميسر، ماجستير في علم، والمشرف الثاني.

لغرض من هذه الدراسة هو (١) تحليل ووصف تنفيذ الإدارة الإدارية في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري، (٢) لتحليل ووصف العوامل التي تؤثر على تنفيذ تطوير المعلمين في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري، (٣) لتحليل ووصف نموذج تطوير هيئة التدريس في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري. يستخدم هذا النوع من البحث نهجًا نوعيًا. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والوثائق حول تنفيذ الإدارة لتطوير أعضاء هيئة التدريس في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري الأسرة لفلج كنداري. نتائج الدراسة هي: (١) نفذ تنفيذ إدارة الموارد البشرية في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري التطوير الإداري للمعلمين من خلال تنظيم أنشطة تخطيط وتنمية المعلم المخططة التي تتراوح بين التوظيف وتدريب المعلمين وتدريب المعلمين بحيث يحاول المعلمون تحديث المعلومات وتحسين جودة المعلمين، (٢) العوامل التي تؤثر على تنفيذ تطوير المعلمين في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري، تشمل العوامل الداعمة البنية التحتية الكافية، الدافع الذاتي ومديري المدارس. في حين أن العوامل المثبطة تشمل انشغال كل معلم ووجود جدول مدرسي يتزامن مع جدول الأعمال، (٣) نموذج تطوير المعلمين في رياض الأطفال تمكين رعاية الأسرة لفلج كنداري هو نموذج لدراسة الدروس والتدريب / التدريب. يتم تطبيق كلا النموذجين في شكل أنشطة تطوير المعلمين، بما في ذلك: مجموعات عمل المعلمين، والندوات، والتدريب وورش العمل ودراسة مقارنة والتدريب الداخلي من قبل المدارس. يمكن لتطوير المعلمين مع نموذج دراسة الدرس والتدريب (التدريب) تحسين كفاءة المعلم وتعليم الطفولة المبكرة بشكل مناسب وفعال وسياقي.

الكلمات المفتاحية: تطبيق الإدارة وتطوير المعلمين

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PENGESAHAN TESIS</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TRANSLITERASI</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Fokus Penelitian.....	11
1.3. Rumusan Masalah.....	12
1.4. Tujuan Penelitian.....	12
1.5. Manfaat Peneliti.....	13
1.6. Definisi Operasional.....	13
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengembangan Manajemen Tenaga Pendidik.....	15
2.2. Tenaga Pendidik.....	31
2.3. Model Pengembangan Tenaga Pendidik.....	46
2.4. Penelitian Relevan.....	68
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian.....	72
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	72
3.3. Partisipan Penelitian.....	73
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.5. Teknik Analisis Data.....	75
3.6. Validitas Data.....	77
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Sejarah Singkat TK PKK Lepo-Lepo.....	79
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	80
4.2.1 Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik.....	80
4.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terlaksananya Pengembangan Tenaga Pendidik.....	87

4.2.3 Model Pengembangan Tenaga Pendidik.....	90
4.3 Pembahasan.....	96
4.3.1 Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik.....	96
4.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terlaksananya Pengembangan Tenaga Pendidik.....	109
4.3.3 Model Pengembangan Tenaga Pendidik.....	113
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	122
5.2 Limitasi.....	123
5.3 Rekomendasi.....	123
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 124
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>129</b>
1. Pedoman Wawancara	
2. Pedoman Observasi	
3. Foto Lampiran	
4. Surat Keterangan	

## DAFTAR TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi Arab-Latin dalam penelitian ini menggunakan pedoman transliterasi dari keputusan bersama Kementerian Agama RI dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 Tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987. Secara garis besar uraiannya adalah sebagai berikut:

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	<i>alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>ba'</i>	<i>B</i>	-
ت	<i>ta'</i>	<i>T</i>	-
ث	<i>sa</i>	<i>S</i>	<i>s</i> (dengan titik di atas)
ج	<i>jim</i>	<i>J</i>	-
ح	<i>ha'</i>	<i>H</i>	<i>h</i> (dengan titik di bawah)
خ	<i>kha'</i>	<i>Kh</i>	-
د	<i>dal</i>	<i>D</i>	-
ذ	<i>zal</i>	<i>Z</i>	<i>z</i> (dengan titik di atas)
ر	<i>ra'</i>	<i>R</i>	-
ز	<i>zai</i>	<i>Z</i>	-
س	<i>sin</i>	<i>S</i>	-
ش	<i>syin</i>	<i>Sy</i>	-
ص	<i>sad</i>	<i>S</i>	<i>s</i> (dengan titik di bawah)
ض	<i>dad</i>	<i>D</i>	<i>d</i> (dengan titik di atas)
ط	<i>ta'</i>	<i>T</i>	<i>t</i> (dengan titik di atas)
ظ	<i>za'</i>	<i>Z</i>	<i>z</i> (dengan titik di atas)
ع	<i>'ain</i>	'	Koma terbalik
غ	<i>gain</i>	<i>G</i>	-
ف	<i>fa'</i>	<i>F</i>	-
ق	<i>qaf</i>	<i>Q</i>	-
ل	<i>lam</i>	<i>L</i>	-
م	<i>mim</i>	<i>M</i>	-
ن	<i>nun</i>	<i>N</i>	-
و	<i>wawu</i>	<i>W</i>	-
ه	<i>ha'</i>	<i>H</i>	-
ء	<i>hamzah</i>	'	Apostrof (tetapi tidak dilambangkan apabila terletak di awal kata)
ي	<i>ya'</i>	<i>Y</i>	-

## B. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan rangkap atau diftong.

### 1. Vokal tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab, lambangnya berupa tanda atau harkat, yaitu transliterasinya sebagai berikut:

Nama	Huruf Latin	Nama
Fathah	<i>A</i>	<i>a</i>
Kasrah	<i>I</i>	<i>i</i>
Dammah	<i>U</i>	<i>u</i>

### 2. Vokal rangkap

Nama	Huruf Latin	Nama
Fathah dan ya	<i>Ai</i>	<i>a dan i</i>
Fathah dan wawu	<i>Au</i>	<i>a dan u</i>

### 3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

Nama	Huruf Latin	Nama
Fathah dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	<i>A</i>	<i>a dengan garis di atas</i>
Kasrah dan <i>ya</i>	<i>I</i>	<i>i dengan garis di atas</i>
Dammah dan <i>wawu</i>	<i>U</i>	<i>u dengan garis di atas</i>

### 4. *Ta' Marbutah* hidup

Transliterasi untuk *Ta' Marbutah* ada dua:

#### a. *Ta' Marbutah* hidup

*Ta' Marbutah* yang hidup atau yang mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, maka transliterasinya adalah (*t*)

b. *Ta' Marbutah mati*

*Ta' Marbutah* yang mati atau mendapat harkat sukun, maka transliterasinya adalah (*h*).

- c. Kalau ada kata yang terakhir dengan *ta'* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sedang "*al*" serta bacaan yang kedua itu terpisah, maka *ta' marbutah* itu ditransliterasikan dengan (*ha*).

5. *Syaddah* (tasydid) ialah yang dalam sistem penulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *Syaddah*, dalam transliterasinya ini tanda *Syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *Syaddah* itu.

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem penulisan Arab dilambangkan dengan huruf yaitu  $\text{جـ}$ . Namun dalam transliterasinya ini, kata sandang itu dibedakan atas kata sedang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh *qomariah*.

a. Kata sedang yang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sedang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu "*ai*" diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sedang tersebut.

b. Kata sedang yang diikuti huruf *qomariah*

Kata sedang yang diikuti oleh huruf *qomariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan sesuai pula dengan bunyinya, bisa diikuti oleh huruf *syamsiah* maupun *qomariah* kata sandang.

## 7. *Hamzah*

Sebagaimana dinyatakan di atas, bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila terletak di awal kata, maka *hamzah* tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa *Alif*.

## 8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik *fiil* (kata kerja), *ism* atau huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain, karena ada huruf Arab harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (menurut Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003) (Muhibbin, 2013, h. 1). Dalam hal ini, tentu saja diperlukan adanya pendidik profesional yakni guru di sekolah-sekolah dasar dan menengah, serta dosen di perguruan-perguruan tinggi sebagaimana tersirat dalam BAB XI pasal 39 (2) Undang-Undang Sisdiknas tersebut.

Seiring dengan perkembangan dunia pendidikan yang sangat pesat, sehingga semua pihak yang ada dalam dunia pendidikan dituntut lebih keras untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya supaya tidak tertinggal oleh kemajuan zaman yang semakin canggih, termasuk tenaga pendidiknya dalam memberikan pelajaran di kelas. Pengajaran yang disebutkan disini adalah sebuah proses peserta didik dalam menerima pelajaran, bimbingan, arahan serta teladan dari seorang tenaga pendidik yang baik. Pada hakekatnya pendidikan itu adalah pematangan kualitas hidup. Pendidikan adalah suatu proses menjadi, yaitu menjadikan dirinya sendiri yang tumbuh sesuai dengan bakat, watak, kemampuan dan hati nuraninya secara utuh (Mulyasa, 2012, h. 2). Proses pendidikan diharapkan dapat mengarahkan peserta didik untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya dan begitu juga seorang tenaga



pendidik juga dituntut supaya dapat mengantarkan peserta didiknya menjadi siswa yang unggul dan kompeten disetiap saat dan di segala bidang.

Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas diperlukan sumber daya yang berkualitas, oleh karena itu kegiatan manajemen sumber daya manusia, di mana praktek manajemen sumber daya manusia dapat memberikan pendidik dan tenaga kependidikan berorientasi, berbudaya kinerja tinggi yang menekankan pemberdayaan, kualitas, produktivitas, dan standar pencapaian tujuan, dan rekrutmen dan pengembangan tenaga kerja yang unggul. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk pengembangan proses dan metrik yang mendukung pencapaian tujuan usaha organisasi. Manajer sumber daya manusia mengkoordinasikan pelaksanaan pelayanan orang-orang terkait dengan kebijakan, dan program melalui staf (Salam, 2014, h. 39).

Manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya MBS yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pembelajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya manusia serta sarana lainnya dalam rangka membantu proses pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah (Syamsudin, 2009, h. 37).

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 BAP I Ketentuan umum Pasal 1 nomor urut 5 menyebutkan

bahwa “Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan”. Berdasarkan ketentuan undang-undang ini dapat dipahami bahwa tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang bertugas untuk menunjang terselenggaranya kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan. Adapun bidang tugas yang diemban oleh tenaga profesional ini adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Hal ini, untuk dapat mempertahankan kualitas dan keprofesional serta kinerja tenaga pendidik maka perlu adanya manajemen yang baik dalam suatu organisasi pendidikan. Manajemen ini bertujuan untuk mengatur supaya dapat meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri, sehingga para peserta didik dapat dibimbing dan diajar secara profesional. Keprofesionalan tenaga pendidik ini nantinya yang mempengaruhi kualitas lulusan dari suatu sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan. Akan tetapi, tidak semua tenaga pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan dapat diatur dan dikembangkan demi terciptanya manajemen tenaga pendidik yang baik. Semua itu menjadi tugas berat dan beban bagi para manajer di sekolah yang bisaanya dipegang oleh kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut supaya mempunyai kemampuan mengendalikan orang dengan baik, sehingga proses manajemen bawahannya serta tenaga pendidik dapat dengan mudah menuruti keinginannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang tenaga pendidik yang mampu mengantarkannya siswa yang berkualitas dan sebagai penerus bangsa.

Mulyasa (2010, h. 81) mengungkapkan, manajemen tenaga kependidikan di sekolah harus ditujukan untuk memberdayakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi manajemen tenaga kependidikan di sekolah yang harus dilaksanakan guru dan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi tenaga kependidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal; membantu tenaga kependidikan mencapai posisi dan standar perilaku; memaksimalkan perkembangan karier, serta meyelaraskan tujuan individu, kelompok, dan lembaga.

Setiap lembaga senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan lembaga, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Disamping itu, tenaga kependidikan sendiri, sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier tenaga kependidikan (Mulyasa, 2005, h. 154).

Permasalahan PAUD di Indonesia yang lain ada pada pengelolaan sumber daya manusia di lembaga PAUD adalah hal-hal seperti moral para staf (tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan). Moral (perilaku) para staf adalah pokok pembicaraan yang utama bagi setiap pengelola sebuah lembaga PAUD, ketika prinsip moral yang dimiliki manajemen itu baik maka akan memotivasi para staf untuk lebih bersemangat, berinovasi, dan mengembangkan motivasi kerja. Ketika prinsip moral itu rendah, mereka melakukan pekerjaan dengan gaya rutinitas seolah itu adalah yang terbaik. Seringkali mereka menarik diri, mengeluh, menjadi sinis atau pergi (berhenti dari pekerjaan mereka) (Syamsuddin, 2011).

Kehadiran seorang tenaga pendidik dalam proses pembelajaran atau pengajaran masih tetap memegang peranan penting. Peranan tenaga pendidik dalam proses pengajaran belum dapat digantikan oleh mesin, radio, tape recorder ataupun komputer yang paling moderen sekalipun. Masih terlalu banyak unsur-unsur manusiawi seperti sikap, sistem nilai, perasaan, motivasi, kebiasaan dan lain-lain yang diharapkan merupakan hasil dari proses pembelajaran, tidak dapat dicapai melalui alat-alat tersebut (Sudjana, 2008, h. 12). Di sinilah kelebihan manusia dalam hal ini tenaga pendidik atau teknologi yang diciptakan manusia untuk membantu dan mempermudah proses pembelajaran bagi para peserta didiknya.

Tenaga pendidik dalam proses pendidikan memegang peran strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi

pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Hal ini disebabkan ada dimensi-dimensi proses pendidikan, atau lebih khusus lagi proses pembelajaran, yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya (Tim Dosen Administrasi Pendidikan, 2011, h. 229). Itu artinya peran seorang tenaga pendidik sangat penting dan sangat mempengaruhi keberhasilan dalam proses pembelajaran.

Keberhasilan pendidikan sebagian besar ditentukan oleh profesionalisme seorang guru. Guru yang profesional bukanlah guru yang hanya dapat mengajar dengan baik, tetapi juga guru yang dapat mendidik. Untuk itu, selain harus menguasai ilmu yang diajarkan dan cara mengajarkannya dengan baik sekaligus memiliki akhlak yang mulia. Ia menjadi contoh hidup bagi peserta didiknya seperti kemampuan guru untuk meningkatkan pengetahuannya dari waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan zaman. Berbagai perubahan yang diakibatkan oleh kemajuan dalam bidang ilmu, teknologi, dan seni juga harus diantisipasi oleh guru. Dengan demikian, seorang guru tidak hanya sebagai sumber informasi, ia juga dapat menjadi fasilitator, evaluator, dan contoh bagi peserta didik dan masyarakat (Roqib & Fuadi, 2009, h. 4).

Peran tenaga pendidik sangat penting dalam melaksanakan proses mengajar, perannya tidak dapat digantikan oleh alat secanggih apapun itu, jasanya juga sangat berkesan bagi para peserta didiknya, perkataan dan perbuatannya patut dicontoh oleh semua orang, terutama oleh para peserta didiknya. Untuk kelancaran proses pembelajaran, tenaga pendidik harus mempunyai kemampuan yang ahli dalam menguasai kelas, sehingga proses pembelajaran berjalan dengan baik dan tujuan pembelajaran tercapai sesuai tujuan sekolah, karena keberhasilan proses pembelajaran tergantung pada gurunya, keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada manajemen tenaga pendidiknya.

Tenaga pendidik menurut Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah (Undang-Undang Guru dan Dosen, 2009). Manajemen tenaga pendidik adalah aktivitas yang dilakukan mulai dari tenaga pendidik itu proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pelatihan atau pengembangan dan pemberhentian (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2011, h. 229).

Manajemen tenaga pendidik adalah sebuah pengelolaan tenaga pendidik dari mulai masuk ke lembaga pendidikan sampai keluar dari lembaga

pendidikan tersebut. Pengembangan tenaga pendidik mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik di sekolah tersebut (Siagian, 2008, h. 183). Hal ini sejalan dengan pendapat Makmum yang dikutip oleh Saud (2009, h. 126) yang mengatakan bahwa upaya pengembangan tenaga pendidik menjadi tugas pengguna jasa guru yakni satuan pendidikan yang berada dalam lingkup kewenangannya. Sebagaimana dinyatakan dalam PP No. 38 tahun 1992 pasal 30 sebagai berikut: Pengelola satuan pendidikan (Sekolah, Perguruan, SKB, PUSDIKLAT, dsb.) bertanggungjawab atas pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan yang bekerja di satuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya masing-masing.

Mengkaji secara khusus manajemen pengembangan tenaga pendidik di sekolah dalam hubungannya dengan fungsi manajemen, dapat dilihat dari implementasinya terutama dalam perencanaan, dan pelaksanaan yang masih perlu dipertanyakan. Hal ini muncul dari suatu fenomena di mana beberapa sekolah/madrasah tertentu dalam kegiatan pengelolaan pengembangan tenaga pendidik belum melaksanakan prinsip-prinsip pengelolaan secara profesional, seperti perencanaan tenaga pendidik yang belum efektif, dan pengawasan ketenagaan yang belum mendapat perhatian yang cukup. Padahal tenaga pendidik yang telah dimiliki lembaga pendidikan harus diberi wahana untuk proses pengembangan yang lebih berorientasi pada pengembangan mutu dan karier para tenaga pendidik, termasuk upaya kepala sekolah/madrasah untuk

memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai status yang lebih tinggi lagi (Qomar, 2007, h. 134).

Handoko (2012) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan manajemen yang ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang (134). Pengembangan (*development*) adalah membantu individu meningkatkan dan menumbuhkan kemampuan, sikap dan kepribadian, untuk menangani tanggung jawab untuk sekarang dan masa yang akan datang.

Oleh karena itu pengembangan tenaga pendidik dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan lingkungan, pengembangan juga harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral tenaga pendidik supaya prestasi kerjanya semakin baik dan mencapai hasil yang optimal. Sebagai contoh; para guru selalu menggunakan media elektronik atau dengan media lain yang bisa menarik perhatian siswa. Namun pada kenyataannya media-media di atas belum bisa diimplementasikan karena keterbatasan pengetahuan dan kurangnya kreatifitas tenaga pendidik itu sendiri.

TK PKK Lepo-Lepo merupakan lembaga formal yang berbasis perkembangan anak. Di mana sekolah ini didesain oleh para pengurus atau pengelola sekolah tersebut, khusus sebagai bekal anak-anak memperdalam ilmu dan mempraktekannya di rumah. TK PKK Lepo-Lepo merupakan sekolah yang sangat menghargai akan kerja keras peserta didiknya. Peserta didik semangat untuk mempraktekkan ilmu yang telah diperoleh dari sekolah



di manapun ia berada, sehingga para lulusan dari TK PKK Lepo-Lepo-Lepo tidak diragukan lagi kemampuannya dari hal akademik maupun dalam hal ibadah. Oleh sebab itu, perlu sebuah manajemen yang baik.

Kegiatan pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo selama ini sudah dilakukan. Hal ini terlihat berdasarkan penelusuran dokumen kegiatan yang pernah diikuti pendidik di TK PKK Lepo-Lepo bahwa pada tahun 2017 hanya 1 orang yang ikut diklat, pada tahun 2018 kegiatan seminar pendidikan diikuti 3 orang pendidik. Sedangkan pada tahun 2019 hanya 1 orang pendidik yang mengikuti kegiatan pelatihan (Studi Dokumentasi, 13 Januari 2020).

Selanjutnya, kegiatan KKG di TK PKK Lepo-Lepo diselenggarakan setiap 1 kali dalam satu bulan. Kegiatan ini tidak semua pendidik dapat mengikutinya. Hal ini sebagaimana penjelasan dari Ibu Irma Suryana selaku kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo bahwa:

Berbagai kegiatan pelatihan guru dan KKG tidak semua dapat diikuti oleh guru karena jika ikut semua nantinya siapa yang mengajar murid-murid di kelas. Kegiatan KKG sudah dijadwalkan setiap sebulan sekali tapi kadang tidak berjalan sesuai yang dijadwalkan karena minimnya anggaran yang tersedia. Kalau kegiatan pelatihan hanya mengutus satu atau dua orang guru sesuai dengan surat panggilan pelatihan dari lembaga penyelenggara pelatihan. Khusus untuk semua guru, saya adakan pembinaan khusus berupa penilaian kinerja guru dan briefing. Jika guru kinerjanya masih kurang maksimal maka saya berikan pembinaan tersendiri. Penilaian kinerja ini saya tidak jadwalkan hanya disesuaikan dengan keadaan saja. Pembinaan ini saya lakukan dalam bentuk rapat kerja bulanan, tapi juga tidak berjalan setiap bulan. Walaupun pembinaan telah saya lakukan tapi masih ada beberapa guru yang tidak kreatif dan kurang bertanggung jawab apalagi dalam penyusunan perangkat pembelajaran, guru tersebut malas untuk membuatnya. Ini yang menjadi kendala juga di sekolah ini (Wawancara, 13 Januari 2020).

Berdasarkan wawancara di atas program pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo berupa pelatihan dan kegiatan KKG sudah diprogramkan oleh kepala sekolah. Kegiatan KKG diprogramkan setiap bulan sekali, akan tetapi kadang tidak rutin berjalan karena keterbatasan anggaran yang tersedia. Dalam hal kegiatan pelatihan, tidak semua pendidik dapat mengikutinya secara bersamaan karena disesuaikan dengan jumlah peserta kegiatan yang akan diutus berdasarkan surat panggilan dari penyelenggara kegiatan. Selanjutnya, kegiatan pembinaan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo kepada pendidik dilakukan melalui penilaian kinerja guru dan *briefing*. Namun, masih ada beberapa guru yang tidak melakukan kerjanya secara baik terutama dalam hal penyusunan perangkat pembelajaran.

Terkait dengan pengembangan tenaga pendidik dalam hal melanjutkan pendidikannya, guru di TK PKK Lepo-Lepo cenderung tidak berkeinginan untuk melanjutkan tingkat pendidikan. Sebagaimana wawancara dengan guru kelas Ibu Ni Wayan bahwa:

Saya kira sudah cukuplah tingkat pendidikan S-1 karena sudah sesuai dengan ketentuan syarat menjadi guru. Lagipula kalau melanjutkan lagi sampai S-2 biayanya mahal (Wawancara, 13 Januari 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat terlihat permasalahan sebagai berikut:

1. Adanya guru yang jarang mengikuti kegiatan pelatihan.
2. Kegiatan pelatihan dan pembinaan pendidik tidak sesuai dengan yang telah diprogramkan.

3. Tenaga pendidik cenderung tidak berkeinginan untuk melanjutkan pendidikan S2, mereka berfikir bahwa mereka sudah cukup dengan capaian tingkat pendidikannya.
4. Minimnya anggaran untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik.

Berdasarkan permasalahan yang ada, implementasi manajemen tenaga pendidik menarik untuk diteliti, maka penulis ingin mengkaji implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik yang ada di TK PKK Lepo-Lepo, mampukah TK PKK melaksanakan PR yang sudah dipercayakan oleh masyarakat. Mempunyai lulusan yang mempunyai moralitas dan akhlak yang baik, serta tenaga pendidik yang produktif bagi peserta didiknya. Dengan demikian akan dapat diketahui manajemen seperti apa yang dilakukan di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari.

## **1.2. Fokus Penelitian**

Fokus dalam penelitian ini adalah Implementasi Manajemen Pengembangan tenaga Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari. Masalah dalam penelitian ini, yaitu: a) pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik, b) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan tenaga pendidik, c) model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus masalah yang telah dikemukakan di atas, maka selanjutnya permasalahan ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari?

2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari?
3. Bagaimana model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari.

#### **1.5. Manfaat Penelitian.**

Berdasarkan tujuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis ataupun manfaat secara praktis sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap khazanah ilmu pengetahuan yang dapat menjadi bahan bacaan yang berkaitan dengan implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik. Serta penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan

dalam dunia pendidikan khususnya Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarja IAIN Kendari.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan bagi penyusun mengenai Implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari.
- b. Penelitian ini diharapkan dijadikan bahan acuan bagi penelitian yang relevan di masa-masa akan datang.
- c. Sebagai bahan informasi bagi masyarakat, dan masukan bagi berbagai pihak yang memiliki tanggungjawab dalam membentuk karakter peserta didik di sekolah serta dapat digunakan sebagai pijakan dalam rangka pelaksanaan penelitian berikutnya.

### 1.6 Definisi Operasional.

Untuk memberikan pemahaman dan menghindari terjadinya miskonsepsi terhadap pokok bahasan penelitian tentang Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari, maka peneliti perlu menguraikan pokok bahasan yang dianggap penting, yaitu:

1. Implementasi manajemen pengembangan merupakan teknis cara-cara atau aktivitas tertentu agar semua pendidik dapat bekerja sesuai dengan prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama pada TK PKK Lepo-Lepo Kendari.
2. Tenaga Pendidik adalah guru yang ada pada TK PKK Lepo-Lepo Kendari baik yang Pegawai Negeri Sipil maupun non Pegawai Negeri Sipil.

## 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 mencapaitujuan 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 آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا 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 بِغَفِلٍ 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 diatas 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 teknis 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 operasional tersebut dan tidak sekedar diperintahkan 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 tindakan 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 Tindakan 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 membinanya, 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

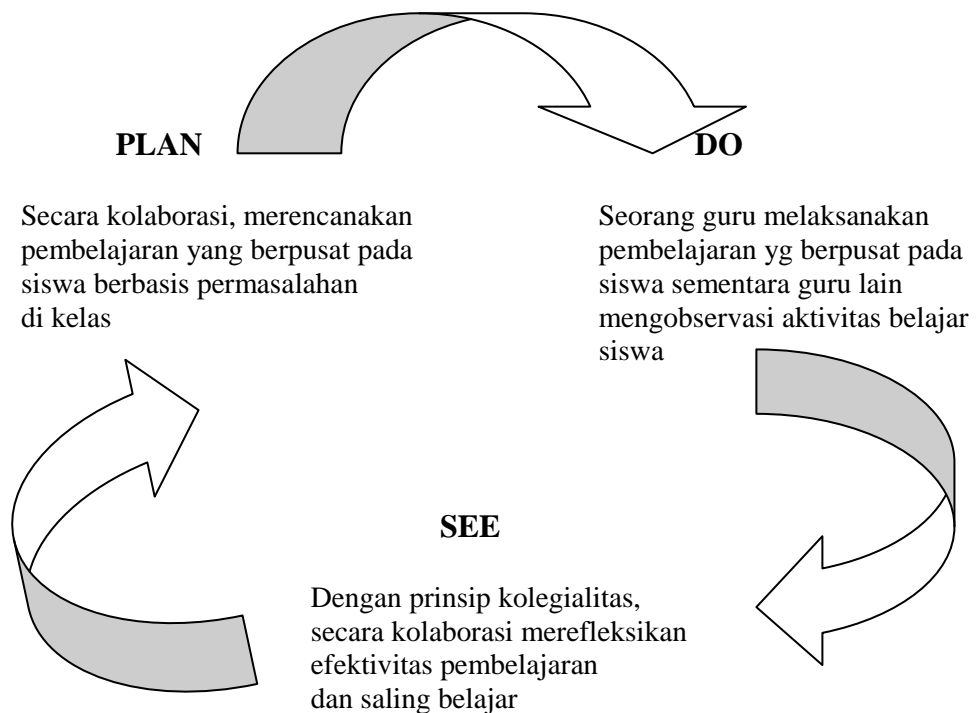
cara dan proses belajar serta tingkah laku siswa, 7) mengembangkan pengetahuan pedagogis yang kuat, dan 8) melihat hasil pembelajaran sendiri melalui ‘mata’ siswa dan kolega (Zubaidah, 2010, h. 4).

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 trusthing 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 kolegal 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 konten 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 memaksimalkan 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 Diwék 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 pengembananan tenaga pendidik terbentuk, maka diadakan siding komisi, siding 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.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui penelitian lapangan, yaitu mendeskripsikan dan menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang situasi-situasi di lapangan. Alasan penulis memilih pendekatan penelitian ini karena menurut penulis pendekatan kualitatif ini dapat lebih mudah menjawab permasalahan yang timbul.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif penelitian yang dilakukan untuk mengetahui secara objektif suatu aktifitas dengan tujuan menemukan pengetahuan yang baru yang sebelumnya belum pernah diketahui. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan berdasarkan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku serta keadaan yang dapat diamati. Dan penelitian ini penulis mencari data faktual dan akurat serta sistematis dari suatu aktifitas kemudian dideskripsikan secara kualitatif (Sugiono, 2005, h. 146).

#### **3.2. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini berlangsung mulai 1 Maret – 2 Juni 2020. Adapun tempat penelitian ini dilaksanakan di TK PKK Lepo-Lepo Kelurahan Lepo-Lepo Kecamatan Baruga Kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara.

### **3.3. Partisipan Penelitian**

Dalam menentukan partisipan atau sumber data dalam penelitian ini menggunakan cara *snowball sampling* (sampel bergulir) yaitu dengan menentukan satu atau lebih informan dan kemudian bergulir terus menerus untuk menemukan data dan informasi yang dibutuhkan sesuai kebutuhan.

Usmani (2000) “Responden dalam metode penelitian kualitatif berkembang terus (*snowball*) secara bertujuan (*purposif*) sampai data yang dikumpulkan dianggap memuaskan. Alat pengumpulan data atau instrument penelitian kualitatif ialah si peneliti sendiri atau peneliti merupakan *key instrument* (instrument kunci)”.

Dalam penelitian ini sumber data yang dimaksudkan adalah:

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan. Adapun yang menjadi pusat dari data primer dalam penelitian ini yaitu Kepala Sekolah dan Pendidik yang ada di TK PKK Lepo-Lepo Kendari.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil pendokumentasian (telah diolah). Adapun data sekunder dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data dari buku-buku, jurnal, internet, dan lain sebagainya yang dilakukan dengan cara membaca dan menulis serta mengkajinya. Tentunya data-data yang dibutuhkan berkaitan dengan judul penelitian ini.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data.**

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, penulis memerlukan beberapa teknik. Adapun pengumpulan data yang dimaksud adalah:



### **3.4.1 Observasi.**

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian (Margono, 2014, h. 158). Observasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang implementasi manajemen tenaga pendidik terkait dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kegiatan yang dilakukan guru dalam pembelajaran di TK PKK Lepo-Lepo melalui pengamatan langsung peneliti di lokasi penelitian.

### **3.4.2 Wawancara**

Wawancara adalah proses dalam mendapatkan keterangan yang jelas tentang suatu fenomena yang dicari atau diteliti dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden (Moleong, 2014, h. 172). Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data tentang implementasi manajemen tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo, untuk mendapatkan data berkenaan dengan kondisi obyektif sekolah. Informan dalam wawancara ini adalah Kepala Sekolah dan Pendidik terkait dengan pelaksanaan manajemen tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo.

### **3.4.3 Dokumentasi**

Sugiyono (2005) menyatakan, metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, foto,

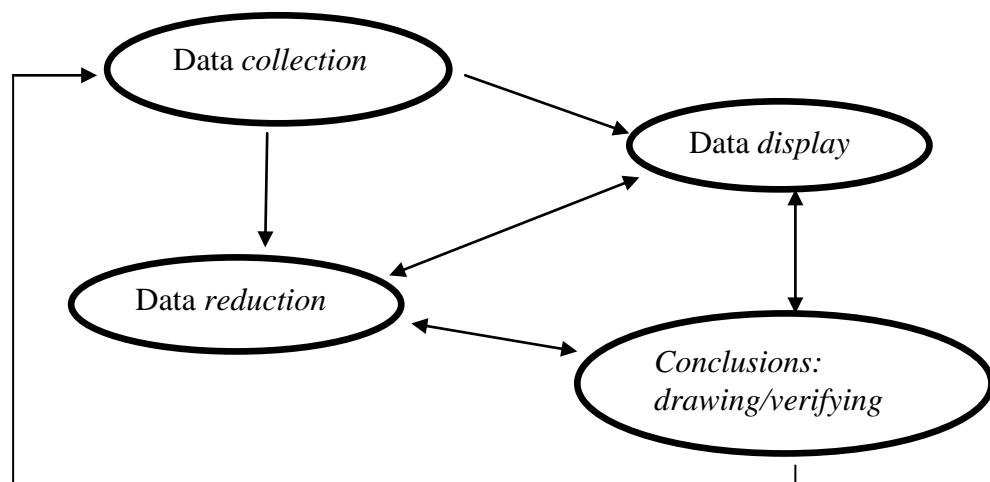
video, rekaman, buku-buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dokumentasi sebagai alat pengumpul dilakukan untuk mendapatkan data implementasi manajemen tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo. Adapun dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan transkrip, buku, sertifikat, dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai dengan kondisi obyektif TK PKK Lepo-Lepo seperti sejarah berdirinya, visi, dan misi, struktur organisasi, jumlah guru, jumlah peserta didik, jumlah sarana prasarana dan lain-lain. Dokumentasi ini dilakukan dengan menggunakan alat kamera untuk foto dan membuat video terkait data yang dikumpulkan.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum terjun di lapangan, observasi, selama penelitian berlangsung, dan setelah penelitian. Data dari penelitian diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang dilakukan dengan cara mengorganisasi data yang diperoleh ke dalam sebuah kategori, menjabarkan data ke dalam unit-unit, menganalisis data yang penting, menyusun atau menyajikan data yang sesuai dengan masalah penelitian dalam bentuk laporan dan kemudian membuat kesimpulan agar mudah untuk dipahami. Sesuai dengan jenis penelitian, maka analisis data penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (2007, h. 173-174) untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif

dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Sugiyono (2017) mengatakan bahwa aktifitas dalam analisis data, yaitu; 1) *data reduction*, 2) *data display*, dan 3) *conclusion drawing verifying*. Model analisis data seperti tampak pada gambar di bawah ini:



Gambar 3.1 Model Interaktif (Sugiyono, 2107, h. 247)

Selanjutnya, teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data Reduction*), data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci, untuk itu segera dibutuhkan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan begitu, maka data yang nantinya akan dipaparkan dalam penelitian ini akan lebih jelas dan mudah dipahami

karena hanya merupakan data data yang memberikan informasi yang penting dan member gambaran secara lebih menyeluruh.

2. Penyajian data (*data display*), dilakukan penelaahan pada seluruh data yang ada dari berbagai sumber yaitu wawancara, observasi, maupun data dokumentasi yang telah diperoleh untuk menjadi bahan dalam melakukan analisis dalam bentuk uraian singkat.
3. *Conclusion drawing verification* merupakan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal, didukung oleh bukti-bukti yang kuat mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Sugiono (2005, h. 190) mengungkapkan, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahapan awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat mengumpulkan data, maka kesimpulan yang ditemukan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dalam penarikan kesimpulan, peneliti menggunakan pendekatan berfikir induktif, yaitu pemikiran yang berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa khusus kemudian dari fakta-fakta yang khusus tersebut ditarik generalisasi-generalisasi yang mempunyai sifat umum.

### **3.6 Validitas Data**

Validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi. Pendapat Sugiono (2017: 273) bahwa triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Hal ini dimaksudkan pengecekan data bisa didapatkan dari kepala sekolah dan guru di TK PKK Lepo-Lepo. Untuk memperoleh data yang

akurat, melalui wawancara dengan mereka, atau observasi lapangan yang kemudian dapat ditarik sebagai simpulan data. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdiri dari tiga yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.

Selanjutnya, Sugiyono (2005) menjelaskan, Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan “sebagai pengecekan dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu”. Triangulasi dalam hal ini ada tiga, yakni triangulasi sumber data, triangulasi teknik, serta triangulasi waktu.

1. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuisioner.
3. Triangulasi waktu adalah pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Sejarah Singkat TK PKK Lepo-Lepo Kendari.**

TK PKK Lepo-Lepo Kecamatan Baruga Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara didirikan pada Tahun 1984 dengan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No: 001 / 123.1 / I /1992, yang bertempat di Jl. DI Panjaitan No. 132 Kelurahan Lepo-Lepo Kecamatan Baruga Kota Kendari, yang di pimpin oleh Hj. Munirah, A.Ma. Pada Tahun 2011 TK PKK Lepo-Lepo beralih kepada Yayasan Panca Marga (Bapak Dr. H. Yulis, MT) dan beroperasi hingga dengan sekarang. adapun kepemimpinan pada lembaga TK PKK Lepo-Lepo Kecamatan Baruga Kota Kendari sebagai berikut :

1. Tahun 1984 s/d 2013, **Hj. Munirah, A.Ma**
2. Tahun 2013 s/d 2016, **Welu, A.Ma**
3. Tahun 2016 s/d sekarang **Irma Suryani, S.Pd**

TK PKK Lepo-Lepo memiliki dokumen pencapaian anak berdasarkan 6 aspek perkembangan sebagai berikut: Agama dan moral, Fisik motorik, Kogniti, Bahasa, Sosial Emosional, Seni, yang selanjutnya membuat program proses pembelajaran yang meliputi program semester, RPPM, RPPH, dan penilaian perkembangan anak.

TK PKK Lepo-Lepo memiliki daya dukung terhadap proses pendidikan yang meliputi :

1. Tenaga kependidikan antara lain:

- Kepala TK : 1 Orang
- Guru PNS : 6 Orang
- Guru Non-PNS : 3 Orang
- Tenaga keamanan / kebersihan : 1 Orang
- Jumlah pesertadidik tahun 2019/2020 : 75 orang

## 2. Dukungan Sarana dan Prasarana

- Luas Lahan : 800 m<sup>2</sup>
- Luas Ruang Kepala TK : 49 m<sup>2</sup>
- Ruang Kelas : 4 Buah
- Ruang UKS : 1 Buah

## 4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini membahas tentang Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari. Berdasarkan metode penelitian kualitatif yang sudah digunakan terdapat hasil penelitian yang melengkapi data yang akan menjawab pertanyaan penelitian yaitu bagaimana implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari, faktor-faktor apakah yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari. Bagaimana model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari?

### 4.2.1 Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik

Dalam proses pengembangan tenaga pendidik diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas dari tenaga pendidik, banyak cara untuk peningkatan

kualitas pendidik. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu yang dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Dalam manajemen sumber daya manusia, melingkupi kegiatan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan pendidik, penilaian dan kompensasi pendidik. Semua rangkaian tersebut tidak terlepas untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien dan meningkatkan kualitas pendidik.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Ibu Irma Suryana selaku Kepala TK PKK Lepo-Lepo menyebutkan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia amatlah penting karena dengan manajemen sebuah lembaga akan lebih terorganisir dan terencana. Karena manajemen sumber daya manusia khususnya di TK PKK Lepo-Lepo menentukan kualitas pendidik dan tenaga kebersihan. Kegiatan tersebut meliputi perencanaan kebutuhan terhadap pendidik dan tenaga keamanan/kebersihan, rekrutmen pendidik non PNS yang kami sesuaikan dengan banyaknya peserta didik, proses seleksi dilakukan dengan obyektif sesuai dengan bidang keahlian pendidik, pembagian bidang kerja, kemudian pemberian pembinaan dan juga pengembangan bagi pendidik dan tenaga keamanan/kebersihan, penilaian kinerja pendidik, dan kompensasi (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan Guru Kelas Ibu Ni Wayan Narniasih sebagaimana wawancara dengan peneliti bahwa:

Manajemen sumber daya manusia menjadi pedoman kualitas kinerja pendidik. Sehingga sebuah lembaga harus melaksanakan manajemen dengan baik, yang tentunya didukung oleh kebijakan kepala sekolah dan juga semangat dari dalam guru itu sendiri (Hasil Wawancara, 02 April 2020).



Menindaklanjuti wawancara, Ibu Minianti selaku guru kelas menyampaikan bahwa:

Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia terus diperbaharui sejalan dengan perkembangan zaman dan melihat kondisi yang ada. Sehubungan dengan hal tersebut juga sudah diatur pada dokumen kode etik pendidik. Pada kode etik tersebut diatur bagaimana menjalankan tugas sebagai pendidik yang memperhatikan pentingnya tata tertib di sebuah lembaga (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas, dalam sebuah lembaga pendidikan khususnya pada Lembaga PAUD diperlukan sebuah manajemen yang baik guna mengelola sumber daya manusia ataupun kinerja para tenaga pendidik. Proses manajemen terangkum mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan. Kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari proses yang sistematis. Pada tahap perencanaan, dirinci mengenai kebutuhan tenaga kependidikan yang dibutuhkan. Sehingga ketika dibutuhkan maka dibuatkan informasi mengenai kebutuhan tenaga pendidik yang tentunya dengan berbagai macam criteria calon pendidik.

Selanjutnya, pada tahap rekrutmen, seleksi dan penempatan di TK PKK Lepo-Lepo juga memiliki berbagai macam ketentuan dalam proses seleksi yaitu dengan adanya tahap tes tertulis, tes wawancara, dan *microteaching*. Adapun rangkaian kegiatan tersebut untuk mendapatkan kriteria pendidik yang sesuai dengan standar kebutuhan. Kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan merupakan proses dari lanjutan perencanaan yang bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan

dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga diharapkan bisa mencapai tujuan lembaga khususnya di TK PKK Lepo-Lepo.

Proses rekrutmen calon tenaga pendidik baru di TK PKK Lepo-Lepo pada tahap pertama juga membentuk panitia pelaksana penerimaan calon tenaga pendidik baru. Rapat dilakukan dengan mengajak anggota panitia, pendidik, kepala yayasan untuk ikut berpartisipasi dalam rapat pembentukan panitia tersebut. Dalam rapat, lembaga juga memberitahukan perihal bagaimana cara-cara rekrutmen calon tenaga pendidik baru di TK PKK Lepo-Lepo Kendari, rekrutmen yang dilakukan oleh TK PKK Lepo-Lepo Kendari adalah melalui Via SMS, orang perorang atau lisan ke lisan, kemudian seleksi berupa berbagai macam tes wawancara, tes akademik, tes keagamaan, tes baca Al-Quran dan tes *micro teaching*.

Tugas dari kepanitian pelaksana penerimaan calon tenaga pendidik adalah menentukan dengan membuka iklan lowongan Via SMS, saat akan mengadakan rekrutmen tenaga pendidik maka sebelumnya panitia/ kepala sekolah membuat pengumuman penerimaan tenaga pendidik, yaitu diinformasikan melalui sms, orang per orang atau lisan ke lisan, selain menginformasikan melalui sms, panitia/kepala sekolah juga menginformasikan kepada orang secara langsung, sehingga informasi dapat tersebar luas.

Dengan pengadaan rekrutmen di TK PKK Lepo-Lepo Kendari, tes wawancara, tes akademik, tes keagamaan, tes baca Al-Quran dan tes *micro teaching*. Yang harus ditempuh calon-calon pendidik mengikuti tes secara berproses, kemudian persyaratan administrasi yang harus dipenuhi sebelum

tes agar bisa masuk tahap berikutnya surat lamaran, CV atau kontak, daftar riwayat hidup, ijazah terakhir, foto. Tes seleksi mengikuti semua tahapan proses rekrutmen kemudian yang diterima dihubungi untuk tanda tangan kontrak.

Hal itu menunjukkan bahwa peran dan tugas lembaga TK PKK Lepo-Lepo Kendari sebagai penanggungjawab memiliki tanggungjawab besar dalam mengelola lembaganya. Yayasan sangat berpengaruh besar dalam kemajuan dan kualitas TK PKK Lepo-Lepo Kendari. Untuk pengadaan calon pendidik baru di TK PKK Lepo-Lepo Kendari dengan melihat kebutuhan pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari yang dilandasi atas perkembangan jumlah siswa dan penambahan jumlah kelas, kemudian harus diimbangi dengan peningkatan jumlah pendidik TK PKK Lepo-Lepo Kendari.

TK PKK Lepo-Lepo Kendari dilakukan dengan terbuka yaitu informasi yang disebarakan untuk lowongan melalui internal, brosur dan orang perorang yaitu informasi lowongan pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari hanya melalui pendidik yayasan yang kemudian disebarakan hanya kepada kerabat atau saudara agar diharapkan mampu mendapat pendidik sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dilakukan karena keterbatasan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari.

Rekrut mencalon pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari, yaitu dengan membuka lowongan melalui sumber internal, brosur dan orang perorang. Seleksi calon pendidik meliputi tes baca Al-Qur'an, tes keagamaan, tes *micro teaching* dan tes wawancara. Dari keempat tes yang diterapkan

dalam perekrutan, yaitu tes baca Al-Quran, tes keagamaan dan tes *micro teaching* untuk menjadi seleksi mendapatkan pendidik yang berkualitas. Analisis pekerjaan kepada pendidik yang telah terseleksi menjadi pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kendari maka dilihat dari kebutuhan sekolah, dan potensi yang dimiliki calon pendidik.

Pengadaan pendidik dilakukan dengan cara melihat kebutuhan pendidik, perkembangan jumlah siswa dan perkembangan jumlah kelas. Sehingga yang memenuhi syarat akan di terima seleksinya. Karena, harus sesuai prosedur pelaksanaan rekrutmen pendidik yang berlaku. Misalnya sebelum perekrutan pendidik baru harus menganalisis pekerjaan lalu menguraikan pekerjaan kemudian spesifikasi pekerjaan sesuai apa yang dibutuhkan.

Spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan di TK PKK Lepo-Lepo Kendari, yaitu pendidik lulusan S1/ sederajat. Dari sinilah pendidik yang mengajar di TK PKK Lepo-Lepo Kendari harus memenuhi kualifikasi pendidikan yang diperlukan. Karena dalam perekrutan pendidik baru yang ditekankan hanya kualifikasi yang dimiliki pendidik. Sedangkan pendidik harus memenuhi kualifikasi, sertifikasi dan kompetensi untuk menjadi pendidik profesional dan berkualitas.

Setelah pendidik yang ditetapkan setelah lulus proses seleksi, kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo mengharuskan kepada pendidik yang bersangkutan untuk membuat perencanaan pembelajaran. Bentuk perencanaan pembelajaran berupa penyusunan perangkat pembelajaran. Hal

ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala TK PKK Lepo-Lepo Ibu Irma Suryani bahwa:

Pendidik yang sudah ditetapkan di sekolah ini saya anjurkan untuk mengikuti kegiatan workshop kurikulum yang diselenggarakan di sekolah ini. Dalam kegiatan ini dibahas mengenai cara merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran. Perencanaan pembelajaran berupa penyusunan RPPM dan RPPH. Dalam pelaksanaan pembelajaran haru melakukan tiga kegiatan pembelajaran yaitu kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti dan kegiatan penutup pembelajaran. Kalau evaluasi pembelajaran dengan cara melakukan penilaian kepada murid sesuai dengan 6 aspek perkembangannya (Hasil Wawancara, 28 Mei 2020).

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan pendapat Guru Kelas Ibu Ni

Wayan sebagaimana wawancara dengan peneliti bahwa:

Guru yang baru ditetapkan di TK ini diikutkan dalam kegiatan workshop kurikulum yang diselenggarakan di sekolah ini. (Hasil Wawancara, 28 Mei 2020).

Berdasarkan dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa pendidik yang sudah ditetapkan di TK PKK Lepo-Lepo, kepala sekolah menganjurkan kepada pendidik untuk mengikuti kegiatan workshop yang diselenggarakan oleh TK PKK Lepo-Lepo. Dalam kegiatan tersebut membahas tentang bagaimana pendidik membuat perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran. Perencanaan pembelajaran ini berbentuk Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Mingguan (RPPM) dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Harian (RPPH). Guru yang profesional salah satunya adalah membuat perencanaan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran inilah yang akan diterapkan ketika proses pembelajaran di dalam kelas. Dalam perencanaan kegiatan tersebut, guru telah menentukan materi pembelajaran yang akan diberikan kepada peserta

didik. Materi pembelajaran tersebut antara lain memuat tentang pembelajaran yang mencakup beberapa aspek perkembangan peserta didik. Dalam kegiatan perencanaan pembelajaran yang berhubungan dengan materi yang akan diajarkan, guru juga menentukan metode yang digunakan dalam pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran memuat 3 kegiatan, yaitu kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti dan kegiatan penutup pembelajaran. Sedangkan evaluasi pembelajaran dilakukan dengan menilai 6 aspek perkembangan anak, yaitu moral dan agama, sosial emosional, fisik motorik, kognitif, seni dan bahasa.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam upaya pengembangan tenaga pendidik yang telah ditetapkan di TK PKK Lepo-Lepo maka diikuti dalam kegiatan workshop. Kegiatan ini bertujuan untuk menatar pendidik dalam hal tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Penataran inilah oleh penulis diistilahkan dengan model *training*. Pengembangan profesional guru dengan melakukan penataran disebut juga *in service training*.

#### **4.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terlaksananya Pengembangan Tenaga Pendidik**

##### **4.2.2.1 Faktor Pendukung**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Irma Suryani bahwa:

Adanya sarana dan prasarana yang cukup memadai, memotivasi para pendidik untuk meningkatkan kinerjanya, dan membuat manajemen yang terarah pada setiap pendidik. Selain itu, adanya tuntutan dari lembaga untuk senantiasa meningkatkan kompetensi setiap pendidik, sehingga lembaga memprogramkan kegiatan pembinaan dan

pengembangan pendidik secara berkala (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ibu Ni Wayan sebagaimana hasil wawancara dengan peneliti bahwa:

Program pembinaan dan pengembangan pendidik menjadi terdukung karena adanya fasilitas yang memadai adanya keinginan individu untuk meningkatkan mutu pribadi seorang pendidik dan juga mutu pendidikan di lembaga. Selain itu, karena adanya tuntutan dari orang tua murid, yang secara aktif ingin anaknya mencapai perkembangan sesuai tahapnya. Kedua dari Yayasan, mengupayakan untuk memperbaiki akhlaq pendidik melalui kajian rutin. Ketiga, adanya motivasi dari kepala sekolah baik verbal atau nonverbal (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di TK PKK Lepo-Lepo terlihat bahwa sarana dan prasarana yang disediakan untuk para pendidik berupa tersedianya ruang kerja pendidik. Semua guru disediakan 1 ruangan khusus ruang guru. Selain itu, juga disediakan komputer/laptop, sarana untuk membantu pembelajaran (Hasil Observasi, 02 April 2020).

Berdasarkan wawancara peneliti dengan guru kelas Ibu Minianti bahwa:

Kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik juga adanya motivasi dari lembaga dan juga kepala sekolah. Terlihat ketika adanya tuntutan yang harus dikuasai pendidik seperti permasalahan anak usia dini yang harus bisa diselesaikan semisal dengan menjaga komunikasi dan pemberian solusi dari pendidik kepada orang tua (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mendukung dalam pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik di

TK PKK Lepo-Lepo adalah dukungan sarana dan prasarana yang memadai, adanya motivasi baik dari diri sendiri maupun dari kepala sekolah. Adapun motivasi dari diri sendiri berupa dorongan melaksanakan tugas sebagai pendidik karena mendidik anak merupakan pekerjaan yang mulia. Sedangkan motivasi yang diberikan kepala sekolah PKK Lepo-Lepo berupa memberikan kata-kata penyemangat dan arahan agar pendidik melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Bisaanya, kepala sekolah memberikan motivasi kepada pendidik setiap kegiatan *breafing* (pengarahan) setiap pekan dan setiap rapat bulanan dan rapat evaluasi di akhir semester. Faktor inilah yang memacu kinerja pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di TK PKK Lepo-Lepo.

#### **4.2.2.2 Faktor Penghambat**

Hasil Wawancara dengan kepala TK PKK Ibu Irma Suryani bahwa:

Dalam pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan juga terjadi beberapa penghambat, biasanya faktor ini terjadi karena masalah individu dan pembagian waktu. Sebagai contoh ketika kepala sekolah merekomendasi beberapa pendidik untuk mengikuti kegiatan diklat dari luar sekolah, ternyata ada beberapa pendidik yang belum bisa dikarenakan bersamaan dengan tugas pendidik tersebut. Sehingga kepala sekolah harus segera mencari ganti untuk mengikutkan pendidik yang lain (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Dalam hal ini Ibu Minianti selaku guru kelas juga berpendapat bahwa:

Faktor penghambat seperti kegiatan yang diikuti pendidik tidak terjadwal atau kesibukan pribadi pendidik. Hal tersebut



yang membuat kurang maksimalnya penerapan program. Namun, setiap pendidik secara maksimal berusaha untuk mengikuti setiap program yang sudah diagendakan, karena dengan anggapan bahwa setiap program yang diselenggarakan lembaga adalah untuk meningkatkan mutu pendidik dan juga lembaganya sendiri (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat jelas bahwa faktor yang menjadi hambatan dalam pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah kesibukan pendidik. Kesibukan pendidik dalam hal ini adalah jadwal mengajar di kelas. Sebab, jika pendidik semuanya diikutkan pada kegiatan di luar sekolah, maka para siswa akan terabaikan dalam pembelajarannya di sekolah. Sehingga, setiap ada program atau kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan dan pengembangan pendidik, tidak semua pendidik mengikuti kegiatan tersebut. Kegiatan pengembangan bertabrakan dengan jadwal pendidik di sekolah.

#### **4.2.3 Model Pengembangan Tenaga Pendidik**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti didapatkan informasi dari Ibu Irma Suryana selaku Kepala Sekolah bahwa:

Di TK PKK Lepo-Lepo melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terprogram dengan adanya peningkatan mutu guru dengan memprogramkan kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik antara lain Kelompok Kerja Guru (KKG), studi banding, pembinaan yayasan, pembinaan kepala sekolah, workshop, seminar, dan diklat (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Ni Wayan selaku guru kelas

TK PKK Lepo-Lepo, beliau menyebutkan bahwa:

Terdapat program pembinaan dan pengembangan yang diagendakan dari sekolah. Di sekolah selalu ada program pembinaan dan pengembangan guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) dan studi banding. Studi banding yaitu kegiatan berkunjung ke sekolah lain, dengan melihat proses pembelajaran di sekolah tersebut. Setiap pendidik berhak mengikuti berdasarkan intruksi dari Kepala Sekolah. Dalam hal ini para guru juga diaktifkan untuk mengikuti forum guru seperti Pembinaan Gugus, IGTK, dan HIMPAUDI. Pendidik diikutkan forum tersebut untuk meningkatkan kinerja pendidik dan juga untuk koordinasi kinerja antarlembaga PAUD khususnya di Kota Kendari (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Hal tersebut juga didukung dari hasil wawancara dengan Ibu

Minianti selaku guru kelas, beliau menyampaikan bahwa,

Setiap pendidik mengikuti setiap program yang sudah diagendakan oleh sekolah. Kepala sekolah berhak memberikan mandat/tugas kepada setiap pendidik untuk mengikuti setiap kegiatan tersebut, yang tentunya bergantian. Hal tersebut didasari agar setiap kompetensi Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo bisa meningkat (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan hasil penelitian di TK PKK Lepo-Lepo mengenai kegiatan implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik yang terfokus dalam Pembinaan dan Pengembangan pada pendidik PAUD, dicapai dengan program sekolah antara lain:

#### **4.2.3.1 Lesson Study**

*Lesson study* berbasis Kelompok Kerja Guru (KKG). *Lesson study* berbasis sekolah dilaksanakan oleh semua guru dengan kepala sekolah yang bersangkutan. dengan tujuan agar kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah yang bersangkutan dapat lebih ditingkatkan. *Lesson study* berbasis

KKG merupakan pengkajian tentang proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh kelompok kerja guru, dengan pendalaman kajian tentang proses pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Irma Suryana selaku Kepala sekolah bahwa:

Kegiatan KKG ini dilaksanakan selama setahun yang sudah terjadwalkan oleh para pendidik PAUD yang bertempat di sekolah dengan mendatangkan pembicara yang ahli dalam bidangnya (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Senada dengan penjelasan dari Ibu Ni Wayan bahwa:

Selain itu, kegiatan KKG berguna untuk menambah pengetahuan pendidik mengenai penyusunan RPPH, RPPM dan juga keahlian pendidik dalam mengajar di kelas. Diharapkan juga bisa meningkatkan mutu pendidik dalam mengajar di kelas untuk mencapai tujuan sekolah. Kegiatan KKG sangat berperan penting dalam proses pembelajaran karena setelah mengikuti kegiatan tersebut, pendidik dituntut untuk bisa menerapkan hasil yang sudah diterima, kegiatan tersebut sangat bermanfaat dan penting dilaksanakan secara kontinyu (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu model *lesson study* dalam hal pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah KKG. Dalam kegiatan KKG ini sudah dijadwalkan selama 2 kali dalam satu bulan. Bentuk pembahasan dalam KKG di antaranya penyusunan RPPH dan RPPM yang nantinya para pendidik dapat menerapkannya di sekolah.

#### **4.2.3.2 Training (Pelatihan)**

*Training*/pelatihan merupakan model pengembangan tenaga pendidik/guru yang seriang diadakan oleh lembaga pendidikan. Bentuk kegiatan ini diselenggarakan berupa beberapa kegiatan seperti diklat, workshop, dan seminar pendidikan. Untuk peningkatan mutu guru, ada

beberapa kegiatan yang sering diikuti oleh pendidik seperti kegiatan yang di luar program lembaga seperti seminar, diklat, workshop dan studi banding. Kepala sekolah mengikutsertakan pendidik dalam berbagai macam program pembinaan dan pengembangan guru seperti seminar, diklat, workshop dan studi banding. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menambah pengetahuan guru dalam hal pengembangan diri baik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penanganan anak usia dini.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah TK PKK Lepo-Lepo bahwa:

Jadwal kegiatan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan dan juga kepentingan bagi setiap pendidik. Setiap pendidik dirolling untuk bisa mengikuti setiap kegiatan pengembangan yang terselenggara. Dengan begitu pendidik bisa saling sharing mengenai hasil kegiatan yang sudah diikuti. Terdapat jadwal yang sudah teragendakan dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik baik seminar, workshop maupun pelatihan (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Selanjutnya, Ibu Ni Wayan selaku guru kelas melanjutkan sebagaimana hasil wawancara dengan peneliti bahwa:

Setiap pendidik sebisa mungkin harus mengikuti kegiatan seminar, diklat ataupun workshop. Karena dengan begitu setiap pendidik selalu mengupgrade pengetahuan dan bisa diterapkan di setiap proses pembelajaran dan juga menjawab tantangan dalam menangani permasalahan anak usia dini. Dengan adanya program pembinaan dan pengembangan pendidik maka akan terjalin solidaritas, pengetahuan menjadi terupdate serta integritas meningkat (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan hasil observasi tepatnya pada tanggal 22 Maret 2020, terlaksana kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik yang diikuti oleh TK PKK Lepo-Lepo dalam kegiatan workshop. Kegiatan-kegiatan

telah diikuti oleh pendidik dalam berbagai kegiatan baik yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Kota Kendari, Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tenggara, Gugus Kelompok Kerja Guru, kegiatan yang diadakan oleh kampus IAIN Kendari. Peneliti melihat antusias para pendidik sangat aktif mengikuti kegiatan workshop, diklat dan seminar, ini dapat dilihat dengan banyaknya sertifikat dan piagam yang diperoleh oleh pendidik di TK PKK Lepo-Lepo.



Gambar 4.1 Sertifikat Kegiatan yang diikuti Pendidik TK PKK Lepo-Lepo

Selanjutnya, dalam hal kegiatan studi banding, sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Ni Wayan selaku guru kelas menyebutkan bahwa,

Kegiatan pelaksanaan pembinaan dan pengembangan pendidik tidak hanya melalui KKG namun juga melalui Studi Banding ke PAUD yang dianggap mewakili standar sekolah untuk lebih berkembang. Studi banding yaitu kegiatan berkunjung ke sekolah lain, dengan melihat proses pembelajaran di sekolah tersebut (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Dalam rangka peningkatan kompetensi, kepala sekolah juga mengikutkan pendidik dalam kegiatan studi banding di PAUD/TK yang

sekiranya sudah lebih maju dengan tujuan agar guru mendapat ilmu dan pengalaman yang baru. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala TK PKK Lepo-Lepo bahwa:

Dengan mengikuti studi banding mereka akan mendapatkan pengalaman baru untuk meningkatkan keterampilan agar mampu mengembangkan metode dan media belajar bagi anak selain itu akan menambah kemandirian pendidik dalam mendidik anak. Karena keterbatasan anggaran maka kami hanya melakukan studi banding ke sekolah-sekolah yang ada di Kota Kendari (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Selanjutnya, berdasarkan pendapat Minanti selaku guru kelas bahwa:

Kegiatan studi banding sudah terjadwal dan setiap pendidik juga dibagi. Bisaanya dilaksanakan ke lembaga PAUD yang sudah lebih maju seperti PAUD Kuncup Pertiwi, dan PAUD LPMP. Kegiatan ini bisaanya dilaksanakan 3-5 kali di tempat yang dikunjungi (Hasil Wawancara, 02 April 2020).

Berdasarkan dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan studi banding yang diikuti oleh pendidik di TK PKK Lepo-Lepo dilaksanakan secara berkala di lembaga PAUD lain yang dianggap sudah maju. Studi banding ini diprogramkan setiap setahun sekali oleh kepala TK PKK Lepo-Lepo. Kegiatan studi banding ini bertujuan untuk menemukan pengalaman baru tentang kegiatan pembelajaran di sekolah PAUD yang sudah maju supaya bisa juga diterapkan di TK PKK Lepo-Lepo. Setelah kegiatan studi banding, kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo mengharapkan agar pendidik bisa menerapkannya di sekolah agar sekolah bisa lebih berkembang dan lebih maju ke depannya.

Berdasarkan dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah model *lesson study* dan *training*. Kedua model ini diterapkan dalam beberapa kegiatan yaitu KKG, diklat, workshop, seminar, dan studi banding.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik**

Kegiatan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain (Saefullah, 2012, h. 1). Sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis perkembangan anak, TK PKK Lepo-Lepo Kendari sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berbasis perkembangan anak. Hal itu diwujudkan dengan berbagai indikator pendukung, seperti dari pemaparan Visi, Misi dan bertujuan untuk mendidik peserta menjadi pribadi yang *akhlakul karimah*. Juga meletakkan dasar-dasar pengembangan kemampuan dan keterampilan hidup sejak dini. Mengembangkan potensi siswa sesuai dengan perkembangannya. Dan mengasah keterampilan peserta didik agar mampu mandiri dan kreatif. Selanjutnya untuk mendapatkan calon tenaga pendidik baru yang berkualitas tersebut, TK PKK Lepo-Lepo Kendari melakukan berbagai upaya untuk merekrut calon tenaga pendidik baru dan mempromosikan lembaga agar bisa mendapatkan calon tenaga pendidik yang berkualitas.

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan salah satu ruang lingkup manajemen tenaga pendidik. Rekrutmen calon tenaga pendidik baru dilakukan oleh lembaga pendidikan setiap tahunnya dan kebutuhan sesuai kelas saja. Sebelum rekrutmen calon tenaga pendidik baru, lembaga melakukan salah satu fungsi manajemen, yaitu perencanaan calon tenaga pendidik baru. Kemudian seleksi tenaga pendidik yang dilakukan oleh semua kompone nlembaga, termasuk pendidik maupun panitia pelaksana penerimaan calon tenaga pendidik, dari kegiatan tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dengan panitia pelaksana penerimaan calon tenaga pendidik. Semua anggota panitia melaksanakan tugasnya masing-masing.

Berdasarkan data yang diperoleh, dalam rekrutmen calon tenaga pendidik baru di TK PKK Lepo-Lepo Kendari apabila dibandingkan dengan teori yang telah dikemukakan pada bab II dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen calon tenaga pendidik baru di TK PKK Lepo-Lepo Kendari sudah sesuai dengan teori-teori yang telah dikemukakan, seperti yang telah dikemukakan oleh 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. Sedangkan Mustari (2014, h. 111) dalam buku manajemen pendidikan, prosedur rekrutmen calon tenaga pendidik baru



adalah perencanaan calon tenaga pendidik baru dan seleksi tenaga pendidik baru.

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2007, h. 29) dalam bukunya Manajemen sumber daya manusia merinci tahapan-tahapan dalam pengadaan calon pegawai, yaitu: Analisis pekerjaan, Uraian pekerjaan, Spesifikasi pekerjaan, Penarikan, Seleksi, dan Penempatan. Dari Analisis pekerjaan di TK PKK Lepo-Lepo Kendari sudah optimal karena dalam menganalisis pekerjaan apa yang dibutuhkan sudah sesuai apa yang akan diterima terutama pada latar pendidikan calon pendidik.

Selanjutnya, tidak berhenti pada tahap perencanaan yang bersinergi untuk mencapai tujuan lembaga. Namun, pengorganisasian juga pergerakan berperan untuk menyeimbangkan laju pembelajaran. Penempatan pendidik sudah dilaksanakan dan kegiatan belajar mengajar sudah dilaksanakan oleh pendidik yang ada. Masing-masing pendidik memiliki tugas dan tanggungjawabnya. Di TK PKK Lepo-Lepo, memberikan pembinaan dan pengembangan pada setiap pendidik untuk meningkatkan kinerja dalam bertugas. Inovasi dan kreativitas selalu dibutuhkan dalam pembelajaran, sehingga tuntutan untuk produktif selalu diupayakan oleh lembaga. Hal ini yang mendorong para pendidik dan karyawan untuk memaksimalkan kinerja dalam mengemban tanggungjawabnya.

Sejalan dari hasil penelitian Dewi (2012) menyimpulkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang sistematis dan terarah. Dalam upaya peningkatan kualitas

SDM, pendidikan diperlukan sebuah mekanisme yang mampu mengatur dan mengoptimalkan berbagai komponen dan sumber daya yang ada di sekolah, di antaranya guru dan tenaga kependidikan.

Konsep, prinsip dan teori manajemen sumber daya manusia sebagaimana pada manajemen secara umum yang ada dalam dunia perusahaan, saat ini juga relevan diterapkan dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan itu, maka di lembaga pendidikan dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia pendidikan atau pengelolaan tenaga kependidikan. Menurut Salam (2014, h. 42), manajemen sumber daya manusia pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kependidikan (guru dan personel pendidikan lainnya) yang mencakup, antara lain: 1) perencanaan pegawai, 2) pengadaan pegawai (Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan), 3) pembinaan dan pengembangan pegawai, 4) promosi dan mutasi, 5) pemberhentian pegawai, 6) penilaian pegawai dan kompensasi. Semua itu harus dilakukan secara professional agar tercapai tujuan, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai, memiliki *performance* atau kinerja yang tinggi.

Adapun dimensi dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

#### 1. Perencanaan Pegawai/Tenaga Kependidikan

Perencanaan tenaga kependidikan diperlukan untuk membantu secara bersama-sama mempersiapkan organisasi dan tenaga di masa mendatang. Karena itu, perencanaan sumber daya manusia adalah proses

penyusunan berbagai kebijakan atau keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang, yang berhubungan dengan pengadaan sumber daya manusia yang meliputi peramalan dan analisis jabatan serta langkah-langkah yang akan dilakukan dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut Werther dan Davis (dalam Sutrisno, 2009, h. 33) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai.

Dalam perencanaan tenaga kependidikan, ada empat langkah pokok, 1) perencanaan untuk kebutuhan masa depan. Berapa orang dengan kemampuan apa yang akan dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa depan, 2) Perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Berapa banyak tenaga yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi? Selisih antara angka ini dengan angka yang dibutuhkan oleh analisis akan membawa ke langkah berikut, 3) Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara, 4) perencanaan untuk pengembangan. Bagaimana seharusnya pelatihan dan pergeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman dan *capable* (Salam, 2014, h. 98).

Perencanaan rekrutmen tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo dilakukan dengan membentuk panitia tim seleksi yang akan menyeleksi

pendidik. Jumlah pendidik yang akan direkrut disesuaikan dengan rasio jumlah peserta didik. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 137 tahun 2014 tentang Standar Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) telah mengatur beberapa hal penting, antara lain standar pengelolaan PAUD. Permendikbud yang disahkan akhir tahun 2014 tersebut mencantumkan rasio ideal antara jumlah guru dan anak didik. PAUD dengan anak didik usia 2-4 tahun maka rasio guru dan anak maksimal 1: 8. PAUD dengan anak didik berusia 4-6 Tahun, yakni untuk jenjang Kelompok Bermain (KB) dan Taman Kanak-kanak (TK), maka rasio guru dan anak maksimal 1:15. Artinya, satu orang guru KB ataupun TK sebaiknya tidak melayani lebih dari 15 orang anak didik.

Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia perlu diperhatikan benar oleh pimpinan dalam sebuah organisasi. Karena perencanaan yang baik akan membawa laju tujuan sebuah organisasi. Penulis menyimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di TK PKK Lepo-Lepo telah disusun untuk mengidentifikasi kebutuhan, peluang, mengantisipasi resiko untuk pengadaan kebutuhan karyawan dalam organisasi.

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

Rekrutmen, seleksi dan penempatan adalah serangkaian aktivitas pengelolaan tenaga kependidikan yang dilaksanakan setelah perencanaan tenaga kependidikan. Ketiganya adalah aktivitas penting dalam pengelolaan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, pelaksanaan ketiganya

harus profesional dan berdasarkan pada analisis kebutuhan yang telah dilaksanakan dalam perencanaan tenaga kependidikan, baik mengenai kuantitas maupun kualitas. Kuantitas mengacu kepada jumlah tenaga yang dibutuhkan, sementara kualitas, mengacu kepada kualifikasi yang harus dipenuhi bagi para pelamar kerja.

Kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga pendidik di TK Lepo-Lepo berdasarkan hasil penilaian dari tim seleksi. Bagi calon pendidik yang mendapatkan skor yang tinggi pada saat tahap seleksi, maka ditetapkan sebagai guru/pendidik di TK PKK Lepo-Lepo.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sutrisno (2009, h. 44) bahwa perekrutan merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Salam (2014, h. 131) rekrutmen diartikan sebagai proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu lembaga pendidikan. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon tenaga kependidikan baru untuk diseleksi. Tujuan akhir dari perekrutan adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan lembaga pendidikan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan dilakukan seleksi yang lebih ketat untuk memperoleh tenaga kependidikan yang benar-benar memenuhi kualifikasi atau berkualitas tinggi.

Setelah sejumlah calon pelamar yang memenuhi syarat terkumpul, maka langkah selanjutnya yang ditempuh adalah melakukan proses seleksi. Seleksi pada dasarnya adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Seleksi merupakan proses penting, sebab sejumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui seleksi ini, maka akan dihasilkan seorang atau beberapa orang tenaga kependidikan yang tepat, untuk pekerjaan dan waktu yang tepat pula (Salam, 2014, h.146).

Selanjutnya tahapan terakhir yaitu penempatan dalam proses pengangkatan pegawai. Langkah ini dilakukan setelah terpilih calon pegawai yang benar-benar memenuhi syarat melalui proses pemilihan yang selektif. Pada dasarnya, penempatan adalah penugasan seorang pegawai atau tenaga kependidikan untuk mengisi suatu jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Dalam penempatan pegawai harus mengacu kepada *job analysis* atau analisis kebutuhan. Pada proses rekrutmen, para calon pelamar, mengajukan lamaran sesuai dengan lowongan pekerjaan yang tersedia. Berdasarkan itu, maka pegawai yang telah melalui tahapan-tahapan seleksi dan dinyatakan diterima, maka yang bersangkutan harus ditempatkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dipilihnya (Salam, 2014, h. 165)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rangkaian kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan merupakan proses dari lanjutan

perencanaan yang bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan. Sehingga diharapkan bisa mencapai tujuan organisasi/lembaga agar efektif dan efisien.

### 3. Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik

Sejalan dengan perubahan yang terjadi, baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi pendidikan, maka setiap organisasi dituntut untuk terus menerus meningkatkan kualitas tenaga kependidikannya agar mempunyai kemampuan kompetitif yang handal. Di samping itu, organisasi dituntut pula untuk dapat menyusun strategi dan arah kebijakan organisasi yang selaras dengan perubahan tersebut. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka organisasi harus terus-menerus mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan atau tenaga kerjanya.

Pembinaan dan pengembangan pendidik harus dianggap sebagai investasi organisasi, yakni suatu kegiatan yang akan memberikan manfaat pada masa yang akan datang. Program pembinaan dan pengembangan diberikan bukan hanya kepada para tenaga baru, akan tetapi diberikan pula kepada tenaga yang lama, agar kemampuan yang dimilikinya tetap segar sejalan dengan perubahan lingkungan. Sebab, perubahan lingkungan yang cepat tersebut akan berakibat pada usangnya kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia di lembaga tersebut. Program pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik TK PKK Lepo-Lepo melalui beberapa kegiatan yaitu, KKG, diklat dan workshop.

Menurut Salam (2014, h. 188), pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha untuk mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah). Dalam hal tersebut, sebuah program pembinaan dan pengembangan guru dilaksanakan karena melihat adanya tuntutan kerja guna memenuhi hasil kerja yang bertujuan untuk merangsang, memelihara dan meningkatkan mutu dari guru tersebut.

Hal ini terlihat para pendidik di TK PKK Lepo-Lepo lebih kreatif di sekolah. Mereka menampilkan hasil karya seninya dengan melukis dinding sekolah dengan indah sehingga ruang pembelajaran nampak indah. Para pendidik ini berusaha untuk mewujudkan sekolah yang indah dan rapi. Hal inilah menjadi salah satu daya tarik bagi masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka di TK PKK Lepo-Lepo. Semangat para pendidik dalam menampilkan sikap kreatifnya tidak terlepas dari pembinaan yang selalu dilakukan oleh kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo. Pembinaan ini yang dilakukan terus menerus sehingga para pendidik semangat dalam menampilkan produktivitas kerja.

Menurut Salam (2014, h. 191), pembinaan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan secara terencana, terus menerus, berkesinambungan dan bersifat terbuka yang mencakup aspek administrasi dan teknis pendidikan. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2009, h. 61), pengembangan merupakan



proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, bisaanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Sedangkan menurut Musaaazi sebagaimana dikutip oleh Salam (2014, h. 176) menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan ketrampilan mereka, pribadi maupun organisasi, pengetahuan, dan kemampuan. Pengembangan sumber daya manusia termasuk kesempatan seperti pelatihan karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan, pelatihan, mentoring, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, bantuan uang sekolah, dan pengembangan organisasi.

Menurut Mudlofir (2013, h. 135), secara lebih teknis dan operasional strategi dan teknik peningkatan mutu guru dalam program pembinaan dan pengembangan guru dapat ditempuh dengan kegiatan-kegiatan antara lain, *In House Training*, Program Magang, Kemitraan sekolah, Belajar jarak jauh, pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya, pembinaan internal oleh sekolah, pendidikan lanjut, diskusi, seminar, *workshop*, penelitian, penulisan buku/bahan ajar, pembuatan media pembelajaran dan pembuatan karya teknologi/karya seni. Di TK PKK Lepo-Lepo, program pembinaan yang sudah diikuti oleh tenaga

pendidikannya adalah pelatihan seminar, *workshop*, dan pembuatan media pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mengingat peranan strategis guru dalam upaya peningkatan mutu guru maka pembinaan dan pengembangan guru merupakan kebutuhan. Kegiatan pembinaan dan pengembangan guru dilaksanakan berdasarkan kebutuhan sekolah, kelompok, maupun individu guru. Terdapat berbagai strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu guru dalam pembinaan dan pengembangan guru, semuanya dipenuhi sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Salah satu fungsi manajemen adalah melakukan penilaian hasil kerja karyawan/pegawai, yang sering disebut dengan istilah kinerja (*performance*). Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan/pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Agar kinerja karyawan bisa mencapai performa terbaik, maka diperlukan penilaian. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi performa kerja masing-masing karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan. Setelah penilaian kinerja selesai dilakukan, maka selanjutnya akan diberikan *reward* atau *punishment* terhadap karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik performa tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang (Heryati dan Muhsin, 2014, h. 68).

Menurut Hariandja (dalam Salam, 2014, 207) menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah proses organisasi dalam menilai kinerja para karyawannya. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan factor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kompensasi diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh tenaga kependidikan sebagai balas jasa atau pengganti kontribusi jasa seorang tenaga kependidikan terhadap lembaga. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Penilaian kinerja tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Pengawas PAUD Kecamatan Baruga Kota Kendari. Penilaian kinerja oleh Kepala Sekolah berbentuk supervisi yang telah dijadwalkan kepada masing-masing pendidik. Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pengawas sekolah PAUD tidak terjadwal. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pengawas sekolah adalah memeriksa persiapan pendidik dalam pembelajaran berupa kelengkapan administrasi pembelajaran serta proses pembelajaran yang dilakukan pendidik di dalam kelas. Hasil penilaian kinerja pendidik ini menjadi bahan laporan kepada kepala sekolah dan Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kota Kendari.

Sedangkan pemberian kompensasi diberikan kepada pendidik TK PKK Lepo-Lepo yang masih berstatus Guru Honorer. Pendidik yang berstatus PNS jika berkinerja baik selama beberapa tahun, maka direkomendasikan untuk kenaikan pangkat/golongannya. Bagi pendidik yang sudah sertifikasi, maka dimudahkan proses administrasi pencairan tunjangan sertifikasinya oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dan pemberian kompensasi sudah terlaksana di TK PKK Lepo-Lepo. Penilaian kinerja dan pemberian kompensasi merupakan proses dalam organisasi yang bertujuan untuk menjadikan organisasi efektif dan efisien. Penilaian kinerja merupakan proses memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan agar selalu berdedikasi dalam lembaga. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan atas balas jasa yang telah diberikan.

#### **4.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terlaksananya Pengembangan Tenaga Pendidik**

##### **1. Faktor Pendukung Pengembangan Tenaga Pendidik**

Berdasarkan hasil penelitian, faktor yang mendukung dalam pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah dukungan sarana dan prasarana yang memadai, adanya motivasi baik dari diri sendiri maupun dari kepala sekolah. Adapun motivasi dari diri sendiri berupa dorongan melaksanakan tugas sebagai pendidik karena mendidik anak merupakan pekerjaan yang mulia. Sedangkan motivasi yang diberikan kepala sekolah PKK

Lepo-Lepo berupa memberikan kata-kata penyemangat dan arahan agar pendidik melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Pengembangan tenaga pendidik berkaitan dengan kinerja pendidik (guru) di sekolah. Oleh karena itu, kinerja pendidik ini dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Susanto (2012, h. 198) menyebutkan bahwa kinerja guru ini dipengaruhi oleh faktor: (1) Motivasi, (2) kompetensi guru dan (3) kepemimpinan kepala sekolah. Pendapat lain dari Sehorningsih dalam Sobirin (2012, h. 2) menyebutkan ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja pendidik, di antaranya yaitu: (1) Kemampuan dan semangat guru yang tinggi, (2) pembinaan yang diberikan oleh kepala sekolah secara rutin (3) kemampuan kepala sekolah dengan mengadakan supervisi sehingga bisa melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembelajaran, dan (4) keberhasilan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga guru bersemangat dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Tilaar (1992) menjelaskan, dalam pengelolaan tenaga pendidik di suatu lembaga/organisasi pendidikan memiliki faktor pendukung pengelolaan tenaga pendidik meliputi:

- 1) Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik seperti adanya pelatihan tenaga pendidik, penataran, diklat dan workshop bagi tenaga pendidik.

- 2) Kompetensi pendidik artinya kompetensi pendidik harus sesuai dengan bidang keilmuannya sehingga proses pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Sarana dan prasarana yang lengkap, sehingga dapat menunjang kegiatan pembelajaran.
- 4) Keuangan/pembiayaan, dalam hal ini menjadi faktor penunjang karena dengan keuangan yang memadai baik dari pemerintah maupun masyarakat dapat mempermudah proses pembelajaran dalam pengadaan kebutuhan pendidikan.
- 5) Peran serta masyarakat (komite sekolah), adanya dukungan dan partisipasi masyarakat dalam proses pengelolaan pendidikan baik dari segi pendanaan maupun kritik serta saran kepada sekolah dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Menurut Williams (1974) sebagaimana dikutip oleh Mardin A. Marhabang (2011) menyatakan bahwa *the leader behavior of school principal is one determinant of the ability of a school to attain its stated educational goals*. Pendapat tersebut menggambarkan bahwa setiap perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diarahkan untuk membantu pencapaian tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah berkewajiban dalam membina, mengarahkan, menugasi, memerikasa, mengukur hasil kerja para guru di sekolah yang didampinginya.

Mujtahid (2011, h. 65) mengungkapkan bahwa upaya sekolah memberikan sebuah rangsangan dan stimulus kepada para guru untuk membangkitkan motivasi baru dan mengembangkan profesionalismenya. Pendekatan psikologis ini bersifat halus karena lebih menyentuh pada kesadaran dan perasaan jiwa seseorang.

Berdasarkan pernyataan di atas memperkuat hasil penelitian Pasaribu (2017) 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.

Adapun bagi guru yang memiliki motivasi karena tanggung jawab dan tugas, maka dia akan senantiasa berusaha meningkatkan kemampuan yang dimiliki demi menjaga kualitas pendidikan agar menjadi lebih baik. Demikian pula sebaliknya, tugas guru yang mencari imbalan tanpa adanya kesadaran diri, tentu akan menghambat usaha dalam peningkatan tersebut (Samana, 1994, h. 23). Selain itu, kelengkapan sarana dan prasarana akan membantu guru dalam menyelenggarakan proses pembelajaran. Kelengkapan

sarana dan prasarana menumbuhkan gairah dan motivasi pendidik dalam mengajar dan mendorong guru untuk berpikir kreatif.

Oleh karena itu, faktor pendukung pengembangan pendidik di TK PKK Lepo-Lepo berupa usaha kepala sekolah yang mengikutkan pendidik dalam kegiatan pelatihan, diklat dan workshop. Selain itu, kepala sekolah memberikan motivasi kepada pendidik, mengadakan sarana dan prasarana yang mendukung pengembangan pendidik dalam kegiatan pembelajaran.

## **2. Faktor Penghambat Pengembangan Tenaga Pendidik**

Berdasarkan hasil penelitian, faktor yang menjadi hambatan dalam pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah kesibukan pendidik. Kesibukan pendidik dalam hal ini adalah jadwal mengajar di kelas. Sebab, jika pendidik semuanya diikutkan pada kegiatan di luar sekolah, maka para siswa akan terabaikan dalam pembelajarannya di sekolah.

Pernyataan di atas sesuai dengan pendapat Zaini (2013, h. 46), salah satu kendala dalam pengembangan profesionalisme guru adalah kesibukan guru baik di dalam maupun di luar sekolah. Artinya, bahwa para guru memiliki tugas/pekerjaan ganda yang sama-sama memerlukan konsentrasi, baik dari segi waktu maupun kemampuan. Sehingga hal ini mempengaruhi pengembangan profesi guru.



Selain itu, Saud (2009, h. 105) menyatakan bahwa selama ini pelaksanaan pelatihan bersifat parsial dan pengembangan materi seringkali tumpang tindih, menghabiskan banyak waktu, tenaga, biaya, dan kurang efisien. Tidak jarang dalam satu tahun seorang guru mengikuti tiga jenis pelatihan sehingga mengganggu kegiatan pembelajaran, sebaliknya tidak sedikit guru yang pernah mengikuti pelatihan sekalipun dalam satu tahun.

Berdasarkan uraian di atas, faktor yang menjadi penghambat pengelolaan tenaga pendidik adalah kesibukan guru sehingga setiap ada kegiatan pengembangan pendidik, tidak semua pendidik TK PKK Lepo-Lepo bisa mengikutinya.

#### **4.3.3 Model Pengembangan Tenaga Pendidik**

Berdasarkan hasil penelitian, model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah mode *lesson study* dan *training*. Model *lesson study* dalam hal pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah KKG, sedangkan model *training* berbentuk kegiatan seminar, diklat, workshop dan studi banding.

##### **1. Lesson Study**

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat 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.

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).

Adapun bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik TK PKK Lepo-Lepo dengan model *lessor learning* adalah KKG. Kelompok Kerja

Guru yaitu suatu organisasi profesi guru yang bersifat struktural yang dibentuk oleh guru-guru di suatu wilayah atau gugus sekolah sebagai wahana untuk saling bertukaran pengalaman guna meningkatkan kemampuan guru dan memperbaiki kualitas pembelajaran. Kelompok Kerja Gugus atau KKG bisa dilakukan oleh seluruh guru dalam satu gugus yang ada di sekolah. Kegiatan ini rutin dilaksanakan guna memfasilitasi guru untuk meningkatkan kemampuannya lewat diskusi serta *sharing* pengalaman. KKG juga memiliki sebuah organisasi yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara serta anggota. Ketua gugus bertugas mengarahkan anggotanya untuk mempersiapkan bahan ajar hingga sistem penilaian.

Dalam pelaksanaannya, KKG juga diagendakan secara sistematis mulai dari pembuatan konsep dengan melihat kondisi yang dibutuhkan oleh para pendidik yang ada pada lembaga PAUD. Kemudian menentukan waktu pelaksanaan dan pembentukan kepantiaan, setiap panitia mempersiapkan sampai dengan hari pelaksanaan dengan semaksimalnya. Saat hari pelaksanaan pendidik diharapkan hadir untuk mendapatkan informasi mengenai proses pembelajaran lebih lanjut. Kepala sekolah semaksimalnya memberikan motivasi dan pengarahan saat pelaksanaan dalam merencanakan pembelajaran di semester berikutnya. Adapun bentuk evaluasi yang diberikan seperti memperbaharui tata tertib yang sudah terlaksana dalam pembelajaran, membenahi tata tertib guru saat mengajar, menjalin hubungan baik sesama guru.

Dalam proses pembelajaran tentunya setiap pendidik memerlukan pengetahuan yang terupdate untuk memperbaharui setiap pengetahuannya agar sejalan dengan perkembangan zaman. Di TK PKK Lepo-Lepo sangat memperhatikan kinerja pendidiknya, sehingga dilakukan upaya peningkatan mutu guru melalui kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik. Kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik ini dapat membantu peningkatan keterampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori, sehingga sesuai dengan tujuan sebuah lembaga. Dalam pembagiannya, kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik terbagi menjadi dua, yaitu program dari dalam dan program dari luar lembaga.

Seperti halnya program dari dalam seperti kegiatan KKG dan Studi Banding sedangkan program dari luar lembaga seperti mengikuti seminar, diklat dan workshop. Digariskan dengan teori yang ada bahwa kinerja pendidik diperlukan pembinaan dan pengembangan guru sebagai upaya peningkatan mutu guru. Menurut Salam (2014, h. 188), pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha-usaha untuk mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah).

Sumadji (2013) menjelaskan bahwa Kelompok Kerja Guru (KKG) adalah salah satu wadah bagi guru yang bergabung dalam organisasi gugus sekolah. KKG bertujuan untuk menjadikan guru lebih profesional dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Melalui pendekatan sistem

pembinaan profesional diharapkan guru mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran, termasuk dalam mengembangkan kurikulum. Melalui wadah KKG inilah guru dalam suatu gugus sekolah berkumpul, berdiskusi membicarakan hal yang berkaitan dengan tugas mengajar/mendidik, termasuk memecahkan masalah serta mengembang-kan kurikulum. Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo selalu ikut dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh KKG di Kecamatan Baruga. Tempat kegiatan ini diselenggarakan secara bergilir oleh TK di Kecamatan Baruga.

Kegiatan yang sudah menjadi agenda di TK PKK Lepo-Lepo yaitu KKG dengan mendatangkan narasumber yang sesuai dengan kebutuhan. Dilaksanakan dalam satu tahun yang sudah terjadwalkan, yang diikuti oleh seluruh pendidik untuk memahami tugasnya dan mendalami materi yang akan digunakan untuk kegiatan selanjutnya. Pendidik juga diberi sesi untuk mempraktekkan hasil belajarnya seperti belajar membuat RPPH, mengisi evaluasi kepada anak, dan berbagai pengalaman. Semua kegiatan tersebut berguna untuk peningkatan kompetensi dari masing-masing pendidik.

Hal ini memperkuat hasil penelitian oleh Aan Purnanda (2013) menemukan bahwa pelaksanaan fungsi kelompok kerja guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari aspek wahana pengembangan professional tenaga pendidik berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,53, pelaksanaan fungsi kelompok kerja guru di

Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari aspek wahana penyelesaian atas berbagai masalah berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,40, pelaksanaan fungsi kelompok kerja guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari aspek wahana sumber belajar dan kerjasama para anggota berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,27, pelaksanaan fungsi kelompok kerja guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarab dilihat dari aspek wahana menemukan dan menjabarkan gagasan baru berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,16, secara umum pelaksanaan fungsi kelompok kerja guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarab berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,34.

## **2. *Training* (Pelatihan)**

Berdasarkan hasil penelitian ini, model *training* dalam hal pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo berbentuk kegiatan seminar, diklat, workshop dan studi banding. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidik di TK PKK Lepo-Lepo dengan berpartisipasi dalam pembinaan dari sekolah dan juga mengikutkan perwakilan guru dan karyawan dalam pelatihan dari luar sekolah. Setiap lembaga PAUD berupaya untuk meningkatkan mutu guru, dengan inisiatif dari guru dan kepala sekolah. Langkah yang dilakukan berupa melanjutkan pendidikan, mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, penataran, workshop, dan seminar. Kemudian upaya kepala sekolah dalam membina dan mengembangkan kompetensi guru. Kepala

Sekolah TK PKK Lepo-Lepo mengikutkan pendidikinya pada kegiatan pelatihan, workshop, diklat, dan seminar agar pendidik mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru yang bisa diterapkan di sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo (2008, h. 380), diklat hakikatnya merupakan salah satu bentuk kegiatan dari program pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Program pendidikan dan pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan remedial, memotivasi, meningkatkan mobilitas, dan keamanan anggota organisasi yang mana pelatihan (diklat) yang sering dilakukan meliputi KKG/MGMP, penulisan karya ilmiah dan lain-lain.

Menyikapi hal tersebut, bahwasanya pengembangan kemampuan guru melalui pelatihan (diklat) tidak hanya penting tetapi sudah menjadi kebutuhan guru agar pembelajarannya efektif dan efisien. Melalui pelatihan, guru bisa mengembangkan ide dan memperbaharui pengetahuan yang sudah usang menjadi suatu pengetahuan yang kompleks dan luas. Menurut Danim (2011, h. 96), seminar merupakan model pembinaan berkelanjutan bagi peningkatan keprofesian guru karena kegiatan tersebut memberi peluang bagi guru untuk berinterkasi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan hal-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Kegiatan pelatihan dalam pengembangan tenaga pendidik juga dikemas dalam kegiatan workshop. Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah. Penyelenggaraan disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan pengawas maupun kepala sekolah atau organisasi sejenis lainnya (Depdiknas, 2008, h. 21). Workshop dilakukan untuk menghasilkan produk bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan karirnya. Dapat dilakukan dengan kegiatan menyusun KTSP atau K-13, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPPH dan lain sebagainya. Kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo merekomendasikan pendidiknnya untuk mengikuti setiap kegiatan workshop yang telah diselenggarakan oleh lembaga pendidikan, misalnya worksop yang diselenggarakan oleh sekolah-sekolah PAUD ataupun oleh Dinas Pendidikan.

Fathurrohman (2012, h. 39) profesionalisme sebagai penunjang kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya secara garis besar sangat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal yang meliputi minat dan bakat. Kemudian dari faktor eksternal berkaitan dengan lingkungan, sarana dan prasarana, serta berbagai latihan (diklat) yang dilakukan guru.



Selanjutnya, kegiatan lain dalam pengembangan tenaga pendidik adalah pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat kerja, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya. Kepala sekolah TK PKK Lepo-Lepo sering melakukan pembinaan kepada para pendidik, baik yang berhubungan dengan kinerja, maupun dalam hal kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo adalah model *lesson study* dan *training* (pelatihan). Kedua model tersebut berbentuk kegiatan yang diikuti pendidik berupa KKG, seminar, workshop, diklat, dan pembinaan internal sekolah. Dengan mengikuti kegiatan tersebut, diharapkan guru dapat meningkatkan kompetensi dan juga mendidik anak usia dini dengan tepat, efektif, serta kontekstual.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di TK PKK Lepo-Lepo Kendari sudah melaksanakan manajemen pengembangan tenaga pendidik dengan cara mengadakan kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik yang terencana mulai dari perekrutan, pembinaan guru dan pelatihan pendidik sehingga pendidik berupaya memperbaharui informasi dan meningkatkan kualitas pendidik.
2. Faktor yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari, faktor pendukung di antaranya sarana prasarana yang memadai, motivasi diri dan kepala sekolah. Sedangkan faktor penghambat di antaranya yaitu adanya kesibukan dari setiap pendidik dan adanya jadwal sekolah yang bersamaan dengan agenda.
3. Model pengembangan tenaga pendidik di TK PKK Lepo-Lepo Kota Kendari adalah model *lesson study* dan *training/pelatihan*. Kedua model ini terlaksana dalam bentuk kegiatan pengembangan guru, antara lain: Kelompok Kerja Guru (KKG), seminar, diklat, workshop, studi banding dan pembinaan internal oleh sekolah

## 5.2. Limitasi Penelitian

Limitasi atau keterbatasan penelitian terletak pada proses penelitian. Peneliti menyadari bahwa dalam suatu penelitian pasti terjadi banyak kendala dan hambatan. Salah satu faktor yang menjadi kendala dan hambatan penelitian ini adalah waktu dan tempat penelitian. Selama masa pandemi Covid 19, proses wawancara dengan informan penelitian sangat terbatas karena peraturan tentang *lockdown* dan keterbatasan untuk melakukan observasi langsung karena sekolah diliburkan. Sehingga peneliti tidak bisa untuk terus melakukan wawancara secara intens.

## 5.3. Rekomendasi

Sebagai akhir dari tesis ini, penulis memberikan beberapa saran kepada TK PKK Lepo-Lepo Kendari berdasarkan pengamatan peneliti setelah melakukan penelitian tersebut. Beberapa saran antara lain:

### 1. Bagi Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah harus selalu dipertahankan untuk membina dan memotivasi para pendidik dan diperlukan upaya-upaya yang selalu diperbaharui untuk meningkatkan mutu para pendidik yang berguna untuk ke depannya.

### 2. Bagi Pendidik

Para pendidik harus selalu meningkatkan mutu dalam mengajar dan juga mengembangkan potensi diri. Selalu memupuk diri untuk memperbaiki diri dengan mengikuti program-program pembinaan dan pengembangan pendidik yang sudah direncanakan oleh lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. (2011). *Al-Quran dan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis.
- Amtu, O. (2011). *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Anggraini, W. (2011). *Konsep Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran (SDM)*.
- Arikunto, S. & Yuliana, L. (2008) *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Danim, S (2011). *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Daryanto, M. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1992). *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Doni, A. (2015) *Manajemen Perkantoran*. Bandung: Alfabeta.
- Fathurrohman, P. & Suryana. (2012). *Guru professional*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Hamalik, O. (2008) *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibua, M. (2007). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2003). *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Cet IV, Alumni.
- Kementerian Agama RI. (2014). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Penerbit Wali.

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). *Petunjuk Teknis Kemitraan Satuan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Dengan Keluarga Dan Masyarakat*. Jakarta: Dirjen PAUD dan Pendidikan Masyarakat Direktorat Pembinaan Pendidikan Keluarga.
- Komalasari, K. (2010). *Pembelajaran Kontekstual: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kusdyah, I. Rachmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Langelotz, L. (2013). *Teachers Peer Group Mentoring Nine Steps to Heaven*. *Jurnal of Education Inquiry*, Vol. 4, No. 2, Center for Teaching and Learning (CLU), University of Boras, Sweden.
- Marhabang A. Mardin. (2011). *Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja Guru*. <http://www.bpgupg.go.id/mardin.htm>.
- Masaaki, S. (2012). *Dialog dan Kolaborasi di Sekolah Menengah Pertama (Praktek "Learning Community")*. Tokyo: Gyosei.
- Mesiono. (2012). *Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Ciptapustaka Media Perintis.
- Muhaimin dkk. (2009). *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah atau Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mujtahid. (2011). *Pengembangan Profesi Guru*. Malang: UIN Maliki Press
- Mulyasa. (2006). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2010). *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyasa, D. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustari, M. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Margono, S. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moleong, L. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Narbuko, C. & Ahmad, A. (1997). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, S. (1994). *Metodologi Penelitian Dasar*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasaribu, A. (2013). *Impelementasi Manajemen Tenaga Kependidikan.:* Unp.ac.id/index.php/iipk/article/view/334. Medan
- Permana, J. (2016). *Model Pengembangan Profesi Guru Melalui Professional Learning Community di Sekolah Menengah*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.1.
- Purnanda, A. (2013). *Pelaksanaan Fungsi Kelompok Kerja Guru (KKG) di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar*, Jurnal bahan manajemen pendidikan. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Roqib, M. & Fuadi, N. (2009). *Kepribadian Guru*. Purwokerto: STAIN Press.
- Salam, A. (2014). *Manajemen Insani dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Samana. (1994). *Profesionalisme Keguruan*. Universitas Sanata Dharma: Kanisius.
- Saud, U. (2009). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Siagian, S. (2008). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobirin. (2012). *Budaya Organisasi (Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi)*. Yogyakarta: UPP,STIM YKPN.
- Sobri, A. (2016). *Model-Model Pengembangan Profesionalisme Guru*. Konferensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII.
- Sudjana, N. (2008). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Algensindo.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirman, H. (2000). *Manajemen Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Sulistiyorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Sumadji. (2013). *Revitalisasi KKG Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan*. <http://pendidikan.probolinggokab.go.id>.
- Sumardiono. (2014). *Apa Itu Homeschooling: 35 Gagasan Pendidikan Berbasis Keluarga*. Jakarta: Panda Media.
- Suprayogi, I & Tabroni, (2003). *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Susanto, A. (2012). *Perkembangan Anak Usia Dini*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwadah, S. (2011). *Meraih Predikat Guru dan Dosen Paripurna*. Bandung; Alfabeta.
- Suwatno & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sya'roni, M. (2016). *Manajemen Pengembanagan Tenaga Pendidik Di Sma Primaganda Bulurejo Diwek Jombang*. Fikrotuna, No. 2.
- Syaefudin, S. (2011). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin, A. (2014). *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*. Bandung: Ciptapustaka Media.
- , (2006). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syah, M. (2013). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Syamsuddin, A. (2011). *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Teacher Institute. (2008). *Implementasi Lesson Study: Program Pengembangan Profesionalitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Kabupaten Karawang, Kabupaten & Kota Pasuruan, dan Kota Surabaya*. UPI dan Putera Sampoerna Foundation.

- Tilaar, H. (1992). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tohirin. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Triatna, C. (2015). *Pengembangan Manajemen Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Udin, S. (2009). *Perencanaan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ulfah, F. (2015). *Manajemen PAUD: Pengembangan Jejaring Kemitraan Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang Guru dan Dosen. (2009). Jakarta: Sinar Grafika.
- Usmani, H. (2008). *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usmani, H. (2000). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo, A. (2013). *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wiyani, N. (2015). *Manajemen PAUD Bermutu: Konsep dan Praktik MMT di KB, TK/RA*. Yogyakarta: Gava Media.
- Zaini, A. (2013). *Upaya Guru dalam Mengembangkan Metode Pembelajaran*, Jurnal Ummul Qura Vol III, No. 2.
- Zulfa, U. (2013). *Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen*, Cilacap: Ihya Media.



# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **Lampiran 1**

### **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Apakah kepala sekolah melakukan perencanaan tentang kegiatan pengembangan tenaga pendidik?
2. Apakah kepala sekolah melakukan penentuan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik?
3. Apakah kepala sekolah melakukan penentuan sasaran pengembangan tenaga pendidik?
4. Apakah kepala sekolah menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik?
5. Bagaimana cara kepala sekolah menetapkan isi program tersebut?
6. Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut Ibu kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Sekolah ini?
7. Apakah kepala sekolah mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik?
8. Apakah kepala sekolah mengalokasikan dana untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik?
9. Apakah kepala sekolah melakukan identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan pendidik?
10. Kalaulah dirasa kegiatan pengembangan ini mempunyai manfaat yang sangat besar, apakah pihak sekolah akan menambah kegiatan pendidik?
11. Apakah kepala sekolah melakukan pengawasan atau penilaian pelaksanaan program pengembangan pendidik?
12. Faktor-faktor apa yang sering mempengaruhi program pengembangan tenaga pendidik?

### LEMBAR OBSERVASI

Nama Responden : .....

Jabatan : .....

Hari/Tanggal : .....

Tempat : .....

Observasi Ke : .....

NO	Aspek Yang Diamati	Frekuensi			
		Ya	%	Tidak	%
1.	Merencanakan kegiatan pengembangan guru				
2.	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.				
3.	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik				
4.	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik				
5.	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik				
6.	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru				
7.	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik				
8.	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru				
9.	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik				
10.	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan				
11.	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.				

## Lampiran 2

### TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Wawancara dengan Kepala Sekolah Bu Irma Suryani, S.Pd.

<p>Apa saja program pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam hal pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Di TK PKK Lepo-Lepo melakukan kegiatan pembinaan dan pengembangan guru antara Lain KKG, studi banding, magang, pembinaan yayasan, pembinaan kepala sekolah (<i>briefing</i>), workshop, seminar, dan diklat (Kamis, 02 April 2020)</p>
<p>Bagaimana perencanaan dalam hal pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Perencanaan disesuaikan visi, misi, dan tujuan TK PKK Lepo-Lepo. Selain disesuaikan dengan kebutuhan kinerja guru.</p> <p>Pendidik yang sudah ditetapkan di sekolah ini saya anjurkan untuk mengikuti kegiatan workshop kurikulum yang diselenggarakan di sekolah ini. Dalam kegiatan ini dibahas mengenai cara merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran. Perencanaan pembelajaran berupa penyusunan RPPM dan RPPH. Dalam pelaksanaan pembelajaran haru melakukan tiga kegiatan pembelajaran yaitu kegiatan awal pembelajaran, kegiatan inti dan kegiatan penutup pembelajaran. Kalau evaluasi pembelajaran dengan cara melakukan penilaian kepada murid sesuai dengan 6 aspek perkembangannya (Kamis, 28 Mei 2020)</p>
<p>Seberapa penting manajemen Sumber daya manusia untuk lembaga PAUD?</p>	<p>Manajemen sumber daya manusia amatlah penting karena dengan manajemen sebuah lembaga akan lebih terorganisir dan terencana. Karena manajemen sumber daya manusia khususnya di TK PKK Lepo-Lepo menentukan kualitas guru dan juga karyawan. Kegiatan tersebut meliputi perencanaan, rekrutmen guru dan karyawan, proses seleksi, pembagian bidang kerja, kemudian pemberian pembinaan dan juga pengembangan bagi guru (Kamis, 2 April 2020)</p>

<p>Bagaimana jadwal pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Kegiatan KKG ini dilaksanakan selama setahun yang sudah terjadwalkan oleh para pendidik PAUD yang bertempat di sekolahan dengan mendatangkan pembicara yang ahli dalam bidangnya (Kamis, 02 April 2020).</p> <p>Jadwal kegiatan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan dan juga kepentingan bagi setiap pendidik. Setiap pendidik dirolling untuk bisa mengikuti setiap kegiatan pengembangan yang terselenggara. Dengan begitu pendidik bisa saling sharing mengenai hasil kegiatan yang sudah diikuti. Terdapat jadwal yang sudah teragendakan dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik baik seminar, workshop maupun pelatihan (Kamis, 02 April 2020)</p>
<p>Apa yang menjadi faktor pendukung dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Adanya sarana dan prasarana yang cukup memadai, memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan membuat manajemen yang terarah pada setiap guru. Selain itu adanya tuntutan dari lembaga untuk senantiasa meningkatkan kompetensi setiap pegawai, sehingga lembaga memprogramkan kegiatan pembinaan dan pengembangan guru secara berkala (Kamis, 02 April 2020).</p>
<p>Apa yang menjadi faktor penghambat dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Dalam pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan juga terjadi beberapa penghambat, bisaanya faktor ini terjadi karena masalah individu dan pembagian waktu. Sebagai contoh ketika kepala sekolah merekomendasi beberapa pendidik untuk mengikuti kegiatan diklat dari luar sekolah, ternyata ada beberapa pendidik yang belum bisa dikarenakan bersamaan dengan tugas pendidik tersebut. Sehingga kepala sekolah harus segera mencari ganti untuk mengikutkan pendidik yang lain (Kamis, 02 April 2020).</p>

<p>Bagaimana hasil dari adanya program pembinaan dan pengembangan guru bagi guru itu sendiri untuk pengajaran di kelas?</p>	<p>Setiap guru sebisa mungkin harus mengikuti kegiatan seminar, diklat ataupun workshop. Karena dengan begitu, setiap guru selalu mengupgrade pengetahuan dan bisa diterapkan di setiap proses pembelajaran dan juga menjawab tantangan dalam menangani permasalahan anak usia dini. Dengan adanya program pembinaan dan pengembangan guru maka akan terjalin solidaritas, pengetahuan menjadi terupdate serta integritas meningkat (Kamis, 02 April 2020).</p>
<p>Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut Ibu kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Sekolah ini?</p>	<p>Di TK PKK Lepo-Lepo melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terprogram dengan adanya peningkatan mutu guru dengan memprogramkan kegiatan pembinaan dan pengembangan pendidik antara lain Kelompok Kerja Guru (KKG), studi banding, pembinaan yayasan, pembinaan kepala sekolah, workshop, seminar, dan diklat (Kamis, 02 April 2020).</p> <p>Dengan mengikuti studi banding mereka akan mendapatkan pengalaman baru untuk meningkatkan keterampilan agar mampu mengembangkan metode dan media belajar bagi anak selain itu akan menambah kemandirian pendidik dalam mendidik anak. Karena keterbatasan anggaran maka kami hanya melakukan studi banding ke sekolah-sekolah yang ada di Kota Kendari (Kamis, 02 April 2020)</p>

Wawancara dengan Pendidik Ni Wayan Naniarsih, S.Pd.

<p>Apa saja program pelaksanaan Manajemen sumber daya manusia dalam hal pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Untuk peningkatan mutu guru, ada beberapa kegiatan yang sering diikuti oleh guru seperti kegiatan yang di luar program lembaga seperti seminar, diklat dan workshop. Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam berbagai macam program pembinaan dan pengembangan guru seperti seminar, diklat dan workshop. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menambah pengetahuan guru dalam hal pengembangan diri baik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penanganan anak usia dini. Di sekolah selalu ada program pembinaan dan pengembangan guru seperti KKG dan studi banding. Studi banding yaitu kegiatan berkunjung ke sekolah lain, dengan melihat proses pembelajaran di sekolah tersebut. Selain itu, sekolah juga mengikuti forum guru seperti IGTK, pembinaan gugus, HIMPAUDI. Segala bentuk kegiatan diikuti untuk meningkatkan kualitas kinerja guru PAUD di TK PKK Lepo-Lepo Kendari (Kamis, 02 April 2020).</p>
<p>Bagaimana tanggapan guru mengenai kegiatan dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Kegiatan berjalan sesuai dengan program yang ada dalam program tahunan. Serta guru selalu mengikuti agenda yang sudah dijadwalkan.</p> <p>Guru sangat berapresiasi karena kepala sekolah juga mengikutkan guru-guru dalam kegiatan studi banding di PAUD/TK yang sekiranya sudah lebih maju dengan tujuan agar guru mendapat ilmu dan pengalaman yang baru. Dengan mengikuti studi banding mereka akan mendapatkan pengalaman baru untuk meningkatkan ketrampilan agar mampu mengembangkan metode dan media belajar bagi anak selain itu akan menambah kemandirian guru dalam mendidik anak.</p> <p>Guru yang baru ditetapkan di TK ini diikuti dalam kegiatan workshop kurikulum yang diselenggarakan di sekolah ini (Kamis, 28 Mei 2020)</p>

	<p>Kegiatan pelaksanaan pembinaan dan pengembangan pendidik tidak hanya melalui KKG namun juga melalui Studi Banding ke PAUD yang dianggap mewakili standar sekolah untuk lebih berkembang. Studi banding yaitu kegiatan berkunjung ke sekolah lain, dengan melihat proses pembelajaran di sekolah tersebut (Kamis, 02 April 2020).</p>
<p>Bagaimana jadwal pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Selain itu, kegiatan KKG berguna untuk menambah pengetahuan pendidik mengenai penyusunan RPPH, RPPM dan juga keahlian pendidik dalam mengajar di kelas. Diharapkan juga bisa meningkatkan mutu pendidik dalam mengajar di kelas untuk mencapai tujuan sekolah. Kegiatan KKG sangat berperan penting dalam proses pembelajaran karena setelah mengikuti kegiatan tersebut, pendidik dituntut untuk bisa menerapkan hasil yang sudah diterima, kegiatan tersebut sangat bermanfaat dan penting dilaksanakan secara kontinyu (Kamis, 02 April 2020).</p> <p>Setiap pendidik sebisa mungkin harus mengikuti kegiatan seminar, diklat ataupun workshop. Karena dengan begitu setiap pendidik selalu mengupgrade pengetahuan dan bisa diterapkan di setiap proses pembelajaran dan juga menjawab tantangan dalam menangani permasalahan anak usia dini. Dengan adanya program pembinaan dan pengembangan pendidik maka akan terjalin solidaritas, pengetahuan menjadi terupdate serta integritas meningkat (Kamis, 02 April 2020)</p>
<p>Seberapa penting pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk lembaga PAUD?</p>	<p>Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia terus diperbaharui sejalan dengan perkembangan zaman dan melihat kondisi yang ada. Sehubungan dengan hal tersebut juga sudah diatur pada dokumen kode etik pendidik. Pada kode etik tersebut diatur bagaimana menjalankan tugas sebagai pendidik yang memperhatikan pentingnya tata tertib di sebuah lembaga (Kamis, 02 April 2020)</p>



<p>Apa yang menjadi faktor pendukung dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Program pembinaan dan pengembangan pendidik menjadi terdukung karena karena adanya fasilitas yang memadai adanya keinginan individu untuk meningkatkan mutu pribadi seorang pendidik dan juga mutu pendidikan di lembaga. Selain itu, karena adanya tuntutan dari orang tua murid, yang secara aktif ingin anaknya mencapai perkembangan sesuai tahapnya. Kedua dari Yayasan, mengupayakan untuk memperbaiki akhlaq pendidik melalui kajian rutin. Ketiga, adanya motivasi dari kepala sekolah baik verbal atau nonverbal (Kamis, 02 April 2020)</p>
<p>Apa yang menjadi faktor penghambat dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Yang menjadi faktor penghambat misalnya kegiatan yang diikuti guru tidak terjadwal atau kesibukan pribadi guru. Hal tersebut yang membuat kurang maksimalnya penerapan program. Namun, setiap guru secara maksimal berusaha untuk mengikuti setiap program yang sudah diagendakan, karena dengan anggapan bahwa setiap program yang diselenggarakan lembaga adalah untuk meningkatkan mutu guru dan juga lembaganya sendiri (Kamis, 02 April 2020).</p>
<p>Bagaimana hasil dari adanya program pembinaan dan pengembangan guru bagi guru itu sendiri untuk pengajaran di kelas?</p>	<p>Hasil dari program dan pembinaan dan pengembangan guru bisa langsung diterapkan dan dikembangkan di sekolah (Kamis, 02 April 2020).</p>

<p>Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut Ibu kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Sekolah ini?</p>	<p>Terdapat program pembinaan dan pengembangan yang diagendakan dari sekolah. Di sekolah selalu ada program pembinaan dan pengembangan guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) dan studi banding. Studi banding yaitu kegiatan berkunjung ke sekolah lain, dengan melihat proses pembelajaran di sekolah tersebut. Setiap pendidik berhak mengikuti berdasarkan intruksi dari Kepala Sekolah. Dalam hal ini para guru juga diaktifkan untuk mengikuti forum guru seperti Pembinaan Gugus, IGTK, dan HIMPAUDI. Pendidik diikutkan forum tersebut untuk meningkatkan kinerja pendidik dan juga untuk koordinasi kinerja antarlembaga PAUD khususnya di Kota Kendari (Kamis, 02 April 2020).</p>
---	--




Wawancara dengan Pendidik, Minanti, S.Pd.

<p>Apa saja program pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam hal pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Di sekolah selalu ada program pembinaan dan pengembangan guru seperti KKG, studi banding/magang ke lembaga(PAUD) lain. Selain itu, seminar pendidikan, diklat, workshop dan juga pembinaan oleh yayasan. Kegiatan studi banding sudah terjadwal dan setiap guru juga dibagi. Bisaanya dilaksanakan ke lembaga PAUD yang sudah lebih maju seperti PAUD Kuncup dan PAUD LPMP. Kegiatan ini bisaanya dilaksanakan 3–5 hari di tempat yang dikunjungi.</p>
<p>Bagaimana tanggapan guru mengenai kegiatan dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Kegiatan tersebut sangat bermanfaat dan penting dilaksanakan secara kontinu. Sebagai contoh kegiatan KKG berguna untuk menambah pengetahuan guru mengenai penyusunan RPPH, RPPM dan juga keahlian guru dalam mengajar di kelas. Diharapkan juga bisa meningkatkan mutu guru dalam mengajar di kelas untuk mencapai tujuan sekolah. Kegiatan IHT sangat berperan penting dalam proses pembelajaran karena setelah mengikuti kegiatan tersebut, guru dituntut untuk bisa menerapkan hasil yang sudah diterima. kegiatan tersebut sangat bermanfaat dan penting dilaksanakan secara kontinyu.</p>
<p>Bagaimana jadwal pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Kegiatan pembinaan dan pengembangan guru seperti KKG dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang sudah disepakati.</p>
<p>Seberapa penting pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk lembaga PAUD?</p>	<p>Manajemen sumber daya manusia menjadi pedoman kualitas kinerja guru. Sehingga sebuah lembaga harus melaksanakan manajemen dengan baik, yang tentunya didukung oleh kebijakan kepala sekolah dan juga semangat dari dalam guru itu sendiri (Kamis, 02 April 2020).</p>

<p>Apa yang menjadi faktor pendukung dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Kegiatan pembinaan dan pengembangan guru juga adanya motivasi dari lembaga dan juga kepala sekolah. Terlihat ketika adanya tuntutan yang harus dikuasai guru seperti permasalahan anak usia dini yang harus bisa diselesaikan semisal dengan menjaga komunikasi dan pemberian solusi dari guru kepada orang tua (Kamis, 02 April 2020)</p>
<p>Apa yang menjadi faktor penghambat dalam program pembinaan dan pengembangan guru?</p>	<p>Faktor penghambat seperti kegiatan yang diikuti pendidik tidak terjadwal atau kesibukan pribadi pendidik. Hal tersebut yang membuat kurang maksimalnya penerapan program. Namun, setiap pendidik secara maksimal berusaha untuk mengikuti setiap program yang sudah diagendakan, karena dengan anggapan bahwa setiap program yang diselenggarakan lembaga adalah untuk meningkatkan mutu pendidik dan juga lembaganya sendiri (Kamis, 02 April 2020)</p>
<p>Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut Ibu kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Sekolah ini?</p>	<p>Setiap pendidik mengikuti setiap program yang sudah diagendakan oleh sekolah. Kepala sekolah berhak memberikan mandat/tugas kepada setiap pendidik untuk mengikuti setiap kegiatan tersebut, yang tentunya bergantian. Hal tersebut didasari agar setiap kompetensi Pendidik di TK PKK Lepo-Lepo bisa meningkat (Kamis, 02 April 2020).</p> <p>Kegiatan studi banding sudah terjadwal dan setiap pendidik juga dibagi. Bisaanya dilaksanakan ke lembaga PAUD yang sudah lebih maju seperti PAUD Kuncup Pertiwi, dan PAUD LPMP. Kegiatan ini bisaanya dilaksanakan 3-5 kali di tempat yang dikunjungi (Kamis, 02 April 2020).</p>

Lampiran 3

**NAMA-NAMA INFORMAN**

<b>No</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>	<b>Tandan Tangan</b>
1	Irma Suryani, S.Pd	Kepala Sekolah	
2	Minianti, S. Pd	Pendidik	
3	Ni Wayan Narniasih, S. Pd	Pendidik	

Lampiran 4

DOKUMENTASI PENELITIAN



NAMA / NIP		TMP/TGL LAHIR	UMUR	STATUS	AGAMA	SIKAP	KELOMPOK	ALAMAT RUMAH
1. NAMA KEPALA T.K. / R.A.	DR. H. HENYATI, S.Pd	01/01/1955	68	AWAL BERSIH	ISLAM	SIKAP BAIK	KELOMPOK 1	Jl. ...
2. NIP.	0101010101010101							
3. JENIS KELAMIN	PEREMPUAN							
4. AGAMA	ISLAM							
5. PENDIDIKAN TERAKHIR	SD							
6. MULAI Bekerja	01 JANUARI 2000							
7. MULAI DIANGKAT SEBAGAI P.N	01 APRIL 2000							
8. MASA KERJA	10 TAHUN MILANIN							
9. PANGKAT	PERAKA							
10. GOLONGAN	III/C							
11. JURNISAN	PERDIDIKAN AWAL DUA SISI							
12. ALAMAT RUMAH	Jl. ...							















PERTEMUAN HKG GUGUS JEC. BARISAN  
 KEGIATAN TENGAH SEMESTER  
 SEPAT - SEP 2019

1. Fiska U.	TK Islam Terpadu Al Orah	10.00	1.
2. I Luh Tungging	TK Smart School Baruga	11.00	2.
3. Nurwati S Pd	TK Aulia Perip	11.00	3.
4. SITI MURAHIMAH	TK Aulia Perip	11.00	4.
5. ND WIMARSIH S Pd	TK Aulia Perip	11.00	5.
6. HARTINI S. S Pd	TK Aulia Perip	11.00	6.
7. WA HALUSA	TK Aulia Perip	11.00	7.
8. SEY SAKTIANINGSI S Pd	TK. Nurul Ilmi	10.30	8.
9. RESTIN	TK. Nurul Ilmi	10.30	9.
10. SUHARYA	TK. Nurul Ilmi	10.30	10.
11. HARTATI S. Pd.	TK aulia perip	10.30	11.
12. NURDISA S. Pd	TK Tawana Melayu	11.00	12.
13. YENI ARSI S. Pd	TK PKK LEPD 2	11.00	13.
14. BETY MONINCE, S. Pd	— . — . — .	11.00	14.
15. MINI ANTI, S. Pd	— . — . — .	11.00	15.
16. NI WAJAH NARNIASIH, S. Pd	— . — . — .	11.00	16.
17. LADEK DWI ANTARI, S. Pd	TK SMART SCHOOL	11.00	17.
18. SUPRI ANTI, S. Pd	— . — . — .	11.00	18.

PAPERLINE

Nama	ASAL SEKOLAH	JAM DATANG	TTD
		11.40	
1. Risna Unzi	TKT Al Qalam	11.40	
2. Indar Wulan	TK II Al Qalam	11.40	
3. Wulan Dani Gustrianty	TK II Al Qalam	11.40	
4. Rizdiana	TK II Al Qalam	11.40	
5. ST. RUSALYA	KB AL-MUKHLIS	11.40	
6. Karniati	KB AL-MUKHLIS	11.40	
7. NIMIANTI	TK PKK LEPD-LEPD		
8. NIKMAJAN NARNIASIH	-		
9. IMA SURDANI	-		
10. RASMUNAH	TK BINA BANGSA BAROKAH	11.00	
11. NURHAZATI-SPT	TK BINA BANGSA KEMAS	11.00	
12. ZHELDA OCTAVIANA	TK SMART SCHOOL DARUS	11.00	
13. Rahmawati	TK SMART SCHOOL DARUS	11.00	
14. Suprianti	-	11.00	
15. JAMHIA S-PA	TK KEMALA BILAYANG	11.00	
16. ERNAWATI S-PA	KARU 26 BARMOA	11.00	
17. SUSILO WATI S-PA	-	11.00	
18. FATMAWATI S-PA	TK MUKUL (LUM)	11.00	
19. SRY SALETIAWATI S-PA	-	11.00	
20. RESTIN S-PA	-	11.00	
21. SUNARYA	-	11.00	
22. Lili Tanjung	TK Smart School Barokah	11.00	
23. ST. HANJAHYULIUM	TK. PROSIOG	11.00	
24. Anis			
25. Cury Adh			
26. Syaida Intipin			
27. Fat'ani-S	TK. Aulia Perintis	11.00	

Raker :

Agenda :

1. Arahan Pengawas
2. Sosialisasi susunan pengurus
3. Pembahasan job des
4. Penyusunan Proker
5. Penyampaian Proker masing-masing bidang
6. Penutup.

Pembahasan

1. Susunan Pengurus KKG

Ketua : Irma Suryani

Secretaris : Risna Urzi

Bendahara : Yuliana, S.Pd

Pembina : 1. K. UPTD Pilmadana kec. Bangga

2. Pengawas TK kec. Bangga

Pembina : 1. Nurrisa

2. Nurwati, S-Pd

Panitia : 1. Sitawati

Seksi - Bidang

A. Pendidikan & Riwayat

1. Hartini (koord.)

2. Yenniarti

3. Erminda

4. wa Hasia

5. wulandari G.

6. Sulfida + Himing

B. Seksi Perlengkapan

1. Nita

2. Fatmawati

3. Isra

4. Wenarsi

5. Maryam

6. Nurwahidah

Proker :

A. ~~Ped.~~ / Seksi Pendidikan & Kerohanian

1. Syamsiah (Koord.)

2. Marwah ✓

3. Satia ✓

4. Rosmana

5. Ernawati ✓

6. Muliati, S.Pd (Nurul Mughfirah)

D. Seksi Ket. Seru & Olah raga

1. Muliati (Koord)

2. Betty Moringe

3. Inder wulan

4. Herianti X

5. Sri Satriawati

6. Murni

NO	NAMA / NO. HP NO. WA	ASAL SEKOLAH	JAM DATANG	TTD
PERTEMUAN MKG GUGUS KECAMATAN BARU PEMBAHASAN PROG. KERJA FEBRU 29 - JUNI 2020				
NO	Nama	ASAL SEKOLAH	Jam Datang	TTD
1	MURMIAWA, S.pd	ISLAM IBAN UNGGUL	09.54	1.
2	RISMA UNZI, S.pd	TK IT AL QADAM	10.04	2.
3	NURDISA, S.pd	TK TAMAN INDRIGAL	10.10	3.
4	NIWAYAN NARWASIH, S.pd	TK. PKK LEPo - LEPo	10.30	4.
5	ILUH TUNJUNG, SE	TK SMART SCHOOL KAMPUSA	10.30	5.
6	ERNAWATI, S.pd	TK Kemala Hidayatkori 26	11.00	6.
7	NURWAHIDA, S.pd	- " -	11.00	7.
8	SUSILOWATI, S.pd	- " -	11.00	8.
9	NURWATY, S.pd	TK AULIA PERIP	11.00	9.
10	WAHALUSA	- " -	11.00	10.
11	HARTINI, S.pd	- " -	11.00	11.
12	Wp. WINARSIH, S.pd	- " -	11.00	12.
13	MULIYATI, S.pd	- " -	11.00	13.
14	ANITA, S.pd	TK PRESIDEN KDI	11.00	14.
15	PESTIFA	TK HUKUL ILMI	11.00	15.
16	SUMARYA	- " -	11.00	16.
17	Karniati, S.pd	KB AL-Mukhlis	11.10	17.
18	ST. RUGAIYA	KB AL-Mukhlis	11.10	18.



No	NAMA / NO. HP	ASAL SEKOLAH	JAM DATANG	TTD
E. Seksi Humas				
1. Menjadi jembatan penghubung dgn lembaga lain				
	1. Mimianti (koord.)	3. Wayan	5. Asjana X	
	2. Niluh	4. Harati		
Prog. Kerja :				
A. Bid. Pendidikan Kerohanian				
	1. Ta'lim Guru / 3 bulan			
	2. WA Islami			
	3. Peringatan Hari - E Besar Islami			
B. Bid. Keg. seni & Olah raga				
	1. Persni semester II			
	2. Peringatan Hari - E Besar Nasional			
C. Bid. <del>Kerohanian</del> Pendidikan				
	1. Pelatihan adm guru			
	2. Pembuatan alat peraga			
	3. KKG			
D. Bid. <del>Pendidikan</del> :				
	1. luran wajib <del>Socof</del> guru			
	2. Peluang - " Dana U/ Agustus			
E. Bid. Humas				
1. Menjadi Jembatan Penghubung dgn lembaga lain				

Pembahasan :

Agenda Pertemuan

1. penyusunan Prog. Kerja IKKG Th. 2020 (Jan - des).

2. Keg. Lambi.

3. Hal-Hal lain.

at: Prog. Kerja.

- Bid. Pendidikan

1. work shop "Pembuatan Karya Tulis Ilmiah".  
Waktu : Feb - Maret

2. Pembuatan Media Ajar

- Bid. Kerohanian

1. Kireb Ramadhan  
2. Maulid.

- Bid. Keterampilan, seni & Olah raga

1. Rekreasi

- Bid. Humas

menjalani Kerja sama dgn pihak lain.

Dk. 012859



BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH / MADRASAH  
(BAN-S/M)

Sertifikat Akreditasi

TAMAN KANAK-KANAK / RAUDHATUL ATHFAL

Badan Akreditasi Nasional Sekolah / Madrasah (BAN-S/M) menetapkan  
bahwa:

**TK PKK LEPLO-LEPO**

NSS/NIS/NSM

Alamat

Jalan Balai Kelurahan No 2

Kota Kendari

Provinsi Sulawesi Tenggara

memperoleh akreditasi dengan peringkat **B (Baik)**

Sertifikat Akreditasi Sekolah / Madrasah ini berlaku sampai dengan  
tahun ajaran **2016 / 2017**, terhitung sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di **Kendari**

Pada tanggal **20 Oktober 2012**

a.n. Ketua BAN-SM

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah

Provinsi **Sulawesi Tenggara**

**Prof. Dr. H. Abdullah Alhadza, M.A.**

Ketua



**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI TENGGARA**  
**BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

*Jl. Mayjend S. Parman No. 3 Kendari 93121*

Website : balitbang sulawesitenggara prov.go.id Email: badan litbang sultra01@gmail.com

Kendari, 28 Februari 2020

Nomor : 070/1014/Balitbang/2020  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian

Kepada  
Yth. Kepala TK. PKK Lepo-Lepo Kota Kendari  
di-  
KENDARI

Berdasarkan Surat Direktur PPs IAIN Kendari Nomor : 0393/In.23/P/PS.03.1/02 /2020 tanggal, 28 Februari 2020 perihal tersebut di atas, Mahasiswa di bawah ini :

Nama : Nurhawa  
NIM : 18040201018  
Prodi : S2 MPI  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Lokasi Penelitian : TK. PKK Lepo-Lepo Kota Kendari

Bermaksud untuk Melakukan Penelitian/Pengambilan Data di Daerah/Kantor Saudara dalam rangka penyusunan KTI/Skripsi/Tesis/Disertasi, dengan judul :

**"IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA PENDIDIK  
DI TK PKK LEPO-LEPO KOTA KENDARI"**

Yang akan dilaksanakan dari tanggal : 28 Februari 2020 sampai selesai

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Senantiasa menjaga keamanan dan ketertiban serta mentaati perundang-undanganyang berlaku.
2. Tidak mengadakan kegiatan lain yang bertentangan dengan rencana semula.
3. Dalam setiap kegiatan dilapangan agar pihak Peneliti senantiasa koordinasi dengan pemerintah setempat.
4. Wajib menghormati Adat Istiadat yang berlaku di daerah setempat.
5. Menyerahkan 1 (satu) exemplar copy hasil penelitian kepada Gubernur Sultra Cq.Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sulawesi Tenggara.
6. Surat izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian Surat Izin Penelitian diberikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

an. GUBERNUR SULAWESI TENGGARA  
KEPALA BADAN PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
PROV. SULAWESI TENGGARA

**Dr. J. SUKANTO TODING, MSP, MA**

Pembina Utama Muda, Gol. IV/c

Nip. 19680720 199301 1 003

Tembusan :

1. Gubernur Sulawesi Tenggara (sebagai laporan) di Kendari;
2. Direktur PPs IAIN Kendari di Kendari
3. Ketua Prodi. S2 MPI PPs IAIN di Kendari;
4. Kepala Badan Kesbang Kota Kendari di Kendari;
5. Mahasiswa yang bersangkutan.



PEMERINTAH KOTA KENDARI  
DINAS PENDIDIKAN KEPEMUDAAN DAN OLAH RAGA  
TAMAN KANAK – KANAK PKK LEPO – LEPO  
Jln. Balai Kelurahan No. 3 Kel. Lepo-Lepo Kec. Baruga



**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN**  
**Nomor. 421.1/ 61 /VI/2020**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Irma Suryani, S.Pd  
NIP : 19780505 200604 2 049  
Jabatan : Kepala TK  
Unit Kerja : TK PKK Lepo – Lepo

Dengan ini menyetujui

Nama : Nurhawa  
NIM : 1804020101018  
Program studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Pekerjaan : Kepala Sekolah  
Lokasi penelitian : TK PKK Lepo – Lepo Kec.  
Baruga Kota kendari

Telah melakukan Penelitian dari tanggal 01 Maret – 02 Juni 2020 untuk dapat menyusun tesis sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Kendari dengan Judul :

***"Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Pada TK PKK Lepo –Lepo Kec. Baruga Kota Kendari"***

*Demikian Surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.*

Kendari, 19 Juni 2020

Kepala TK PKK Lepo – Lepo

Irma Suryani, S.Pd  
NIP.19780505 200604 2 049

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**NURHAWA**, dilahirkan di Lampeapi pada tanggal 06 Agustus 1974. Anak ke 1 (pertama) dari 6 (enambersaudara) dari pasangan (alm) SARIPUDDIN, TAHA dan SITTI HINDONG. Pada tahun 1996 menikah dengan ABDUL AZIS, dari pernikahan ini dikaruniai oleh Allah 5 orang anak, 1 perempuan bernama ASNI KATRI KHAYANA, 4 orang laki-laki bernama ASHARIL HARIS MANSYAH, ASHABIL TRI RESKIAWAN, ASDIN ABDILLAH, dan ASMAR ABRAHAM.

Domisili beralamatkan di Jalan Chairil Anwar Lrg. Durian 2 No 16 Kelurahan Wua-Wua Kecamatan Wua-Wua Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. Kontak yang bisa dihubungi yaitu nomor HP 085241592654 atau e-mail [nurhawa8424@gmail.com](mailto:nurhawa8424@gmail.com).

Penulis memulai pendidikan dasar di SDN 2 Lampeapi Kecamatan Wawonii Tengah dan lulus pada tahun 1987, kemudian melanjutkan pendidikan di MTs Lampeapi pada tahun 1990, kemudian tamat dari MTs Lampeapi melanjutkan pendidikan di MAN 1 Kendari dan lulus pada tahun 1993. Kemudian pada tahun 1999 juga melanjutkan pendidikan di Sekolah Tinggi Pendidikan Islam Negeri (STAIN) di Kendari pada jurusan Tarbiyah Program Diploma II dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2002. Selanjutnya pada tahun 2009 melanjutkan ke tingkat Pendidikan program Strata Satu (S1) di Sekolah Tinggi Pendidikan Islam Negeri (STAIN) Kendari Fakultas Pendidikan Islam (PAI) dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2011. Pada tahun 2018, penulis kemudian melanjutkan ke tingkat pendidikan PascaSarjana Strata dua (S2) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).