

BAB II

LANDASAN TEORI

MANAJEMEN GURU DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK

A. Diskripsi Teori

1. Manajemen Guru

a. Pengertian Manajemen Guru

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Manajemen menurut istilah adalah proses mengoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.¹

Apabila kita membuat suatu pembatasan definisi tentang manajemen dapat dikemukakan sebagai “bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).² Manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.³

Manajemen tenaga kependidikan didefinisikan pula sebagai kegiatan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan.

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

² Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta: Bandung, 2014. Hlm. 230

³ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategi dan Aplikasi)*, Teras: Yogyakarta, 2009, hlm. 10.

Yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengendalikan diri dan diangkat untuk menunjang pelaksanaan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instructor, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁴

Secara etimologi, istilah guru dalam bahasa Inggris disebut *teacher*, sedangkan dalam bahasa Arab dikenal dengan istilah *mu'alim*, *mudaris*, *muhadzib*, *mu'adip*, yang berarti orang yang menyampaikan ilmu, pelajaran, akhlaq, dan pendidikan. Dalam kamus umum bahasa Indonesia, guru diartikan orang yang mengajari orang lain, di sekolah atau mengajari ilmu pengetahuan atau ketrampilan.⁵

Seorang guru perlu memiliki standar minimum kompetensi tertentu dalam menjalankan tugas mengajarnya. Standar kompetensi diharapkan dapat melatarbelakangi perwujudan kinerja guru, sekaligus sebagai satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Kompetensi yang dimaksud adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.⁶

Selain sebagai aktor utama kesuksesan pendidikan yang dicanangkan, ada beberapa fungsi dan tugas lain seorang guru, antara lain:⁷

1. *Educator* (pendidik)

Tugas pertama guru adalah mendidik murid-murid sesuai dengan materi pembelajaran yang diberikan kepadanya.

⁴ Rugaiyah & Atiek Sismiati, *Profesi Kependidikan*, Ghalia Indonesia: 2011, hlm. 79.

⁵ Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*, Pustaka Setia: Bandung, 2013, hlm. 24.

⁶ Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis, dan Strategis antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, Bestari Buana Murni: Jakarta, hlm. 156-157.

⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Guru Inspiratif, kreatif, dan Inovatif*, Diva Press: Jogjakarta, 2011, hlm. 39-54.

2. *Leader* (pemimpin)

Guru juga seorang pemimpin kelas. Karena itu, ia harus bisa menguasai, mengendalikan, dan mengarahkan kelas menuju tercapainya tujuan pembelajaran yang berkualitas.

3. Fasilitator

Sebagai fasilitator, guru bertugas memfasilitasi murid untuk menemukan dan mengembangkan bakatnya secara pesat.

4. Motivator

Sebagai seorang motivator, seorang guru harus mampu membangkitkan semangat dan mengubur kelemahan anak didik bagaimanapun latar belakang hidup keluarganya, bagaimanapun kelam masa lalunya, dan bagaimanapun berat tantangannya.

5. Administrator

Sebagai seorang guru, tugas administrasi sudah melekat dalam dirinya, dari mulai melamar menjadi guru, kemudian diterima dengan bukti surat keputusan yayasan, surat instruksi kepala sekolah, dan lain-lain.

6. Evaluator

Sebaik apapun kualitas pembelajaran, pasti ada kelemahan yang perlu dibenahi dan disempurnakan. Dalam evaluasi ini, guru bisa memakai banyak cara, dengan merenungkan sendiri proses pembelajaran yang diterapkan, meneliti kelemahan dan kelebihan, atau dengan cara yang lebih objektif, meminta pendapat orang lain, misalnya kepala sekolah, guru yang lain,, dan murid-muridnya.

Dari pengertian tentang manajemen dan guru, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen guru adalah proses pengoordinasikan aktivitas kerja seorang guru mulai dari guru itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti, dalam upaya meningkatkan seluruh potensi peserta didik, baik dalam potensi afektif, kognitif maupun psikomotor.

b. Perencanaan dan Pengadaan Guru

Untuk mendapatkan tenaga kependidikan dan pendidik yang berkualitas dan memenuhi prinsip *the right man on the place*, maka dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi, dilanjutkan dengan kegiatan orientasi dan penempatan. Sebelum dilaksanakan seleksi terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada umumnya kualifikasi meliputi: keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, dan lainnya.⁸

Pengadaan tenaga kependidikan diselenggarakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:⁹

1. Pengumuman formasi: pengumuman ini dilakukan untuk memberitahukan kepada seluruh masyarakat yang memenuhi kualifikasi melalui media cetak maupun media elektronik. Dalam pengumuman pengadaan tenaga kependidikan, hal yang harus tercantum adalah sebagai berikut:
 - a. Jenis atau macam pegawai yang dibutuhkan
 - b. Persyaratan yang dituntut dari para pelamar
 - c. Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran
 - d. Alamat dan tempat pengajuan pelamaran
 - e. Alamat tempat pengajuan pelamaran
 - f. Lain-lain yang dipandang perlu
2. Pendaftaran: dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan permohonan dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan beserta lampiran lainnya yang dibutuhkan.
3. Seleksi atau penyaringan: dalam pandangan tenaga kependidikan, penyaringan dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu:
 - a. Penyaringan administratif: dilaksanakan berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya. Apabila terdapat

⁸ *Op Cit*, Rugaiyah & Atiek Sismiati, hlm. 80.

⁹ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, RajaGrafindo Persada: Jakarta, 2014, hlm. 220-221.

kekurangan kelengkapan dalam hal administratif maka peserta tersebut akan gagal.

- b. Ujian atau tes: setelah peserta yang lulus dalam tes penyaringan administratif maka akan mengikuti ujian pegawai dengan materi pengetahuan umum, pengetahuan teknis, dan lain-lain yang dipandang perlu.
4. Pengumuman kelulusan: pengumuman ini berisi peserta yang lolos dalam seleksi sesuai ketentuan dan penempatan kerja.

Salah satu syarat profesi guru adalah harus memiliki kode etik yang akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan profesinya. Kode etik tersebut mengatur tentang apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan guru dalam menjalankan tugas profesinya, diantaranya:¹⁰

- a. Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.
- b. Guru memiliki kejujuran profesional dalam menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
- c. Guru mengadakan komunikasi, terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik, tetapi menghindarkan diri segala bentuk penyalahgunaan.
- d. Guru menciptakan suasana kehidupan sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik.
- e. Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat disekitar sekolahnya maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan.

¹⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2012. Hlm. 156-157.

c. Pembinaan dan Pengembangan Guru

Peningkatan terhadap kinerja guru di madrasah perlu dilakukan baik oleh guru sendiri melalui motivasi yang dimilikinya maupun pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan.¹¹ Usaha pengembangan tenaga pendidikan itu melalui beberapa hal, di antaranya pendidikan dan latihan (*inservice training*), tugas belajar, formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula, pemindahan jabatan, pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, *workshop*, konferensi, dan rapat dinas dalam berbagai bentuk.¹²

Istilah pengembangan sumberdaya manusia dalam konteks keguruan sering dikenal dengan istilah *teacher professional development*. Mengacu pada Educational Resources Information Center (ERIC), istilah *professional development* merujuk pada: “*activities to enhance professional career growth.*” Yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan karier profesional. Aktivitas tersebut meliputi pengembangan diri, pendidikan lanjutan, *in-service education*, penyusunan kurikulum, kolaborasi dengan teman sejawat, kelompok kajian dan pelatihan atau monitoring dengan teman sejawat.¹³

Pengembangan professional harus berpegang pada tiga prinsip, yaitu:¹⁴

1. Diperlukan sifat program *inservice* jangka panjang yang memiliki efek permanen terhadap praktik pembelajaran.
2. Peran sentral pada pelatihan (*coaching*) kerja di sekolah.

¹¹ Supardi, *Kinerja Guru*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 53.

¹² *OP Cit.* Sri Minarti, hlm. 139-140.

¹³ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*, Rajagrafindo Persada: Jakarta, 2014, hlm. 345

¹⁴ *Ibid*, hlm. 347

3. Interaksi antara faktor individu, departemen, dan lingkungan sekolah yang mendukung atau tidak mendukung pengembangan profesional.

Para ahli telah mengembangkan berbagai model pengembangan guru diantaranya dikemukakan oleh Castetter yang menyampaikan lima model pengembangan guru sebagaimana dituangkan dalam table di bawah ini.¹⁵

Tabel 2.1
Model pengembangan guru

Model pengembangan guru	Keterangan
Individual guided staff development (pengembangan guru yang dipandu secara individual)	Para guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasarkan penilaian personel dari kebutuhan mereka.
Observation/assessment (observasi atau penilaian)	Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. Refleksi oleh guru pada akhirnya dapat ditingkatkan oleh observasi lainnya.
Involvement in a development/ process (keterlibatan dalam suatu proses pengembangan/ peningkatan)	Pembelajaran orang dewasa lebih efektif mereka perlu mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan atau ketrampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum
Training (pelatihan)	Ada teknik dan perilaku-perilaku pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat mengubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 349-350

Inquiry (pemeriksaan)	Pengembangan profesional adalah studi kerja sama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang pendidikan.
-----------------------	--

Banyak bentuk-bentuk pengembangan yang dikemukakan oleh para ahli maupun institusi yang memiliki tugas pokok dan fungsi mengembangkan kompetensi guru, diantaranya:¹⁶

- a) Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru
- b) Program penyetaraan dan sertifikasi
- c) Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi
- d) Program supervise pendidikan
- e) Program pemberdayaan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran)
- f) Symposium guru
- g) Program pelatihan tradisional lainnya
- h) Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah
- i) Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah
- j) Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas)
- k) Magang
- l) Mengikuti berita actual dari media pembelajaran
- m) Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi
- n) Menggalang kerja sama dengan teman sejawat

d. Evaluasi Guru

Yang dimaksud dengan penilaian ketenagaan ialah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduit*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan pegawai sehingga dapat dikembangkan nilai obyektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga pendidik.¹⁷

¹⁶ *Ibid*, hlm. 354

¹⁷ Piet A. Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Usaha Nasional: Surabaya, t.t, hlm. 169.

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap suatu organisasi. Sedangkan nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.¹⁸

Evaluasi kinerja guru memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan prespektif pengembangan organisasi, khususnya manajemen sumber daya manusia (para guru), yaitu evaluasi kinerja sebagai proses yang berkelanjutan hendaknya setiap hasil evaluasi dilaporkan dan dikomunikasikan dan didiskusikan dengan guru yang bersangkutan karena komunikasi dan diskusi pasca observasi dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya dalam proses peningkatan profesionalisme guru itu sendiri.¹⁹

Sistem penilaian tenaga kependidikan sangat bermanfaat bagi sekolah dalam beberapa hal, antara lain untuk hal-hal berikut:²⁰

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

Penilaian unjuk kerja tidak sekedar nilai, yaitu mencari pada aspek apa pegawai sekolah kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai sekolah untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi sekolah. Untuk itu, ada beberapa kegiatan

¹⁸ Chusnul Chotimah & Muhammad Faturrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, Teras: Yogyakarta, 2014, hlm. 237.

¹⁹ *Ibit*, hlm. 238.

²⁰ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Ar-Ruzz Media: Jogjakarta, 2012, hlm. 142.

yang merupakan bagian integral dengan penilaian unjuk kerja yang harus dilakukan. Dalam hal ini adalah sebagai berikut:²¹

1. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kelemahan yang sedang, dan terbatas waktu
2. Pengarahan dan dukungan oleh atasan
3. Melakukan penilaian unjuk kerja

e. Pemberhentian Guru

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan/undang-undang atau keinginan karyawan sendiri.²²

Sebab-sebab pemberhentian tenaga kependidikan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis:²³

- (1) Pemberhentian atas permohonan sendiri
- (2) Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah
- (3) Pemberhentian sebab-sebab lain

Pemberhentian atas permohonan tenaga kependidikan sendiri misalnya, karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alasan berikut:

- a. Tenaga kependidikan yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- b. Perampangan atau penyederhanaan organisasi
- c. Peremajaan, biasanya tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun

²¹ *Ibid*, hlm. 143.

²² *Op Cit*, Rugaiyah & Atiek Sismiati, hlm. 96.

²³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2005, hlm. 155.

- d. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
- e. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan
- f. Melanggar sumpah atau janji tenaga kependidikan negeri sipil

Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah tenaga kependidikan yang bersangkutan meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti di luar tanggungan Negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.²⁴

2. Kompetensi Pedagogik

a. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Kompetensi merupakan suatu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.²⁵

Kecakapan dan kemampuan ini diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri. Sedangkan kata pedagogik pada awalnya berasal dari bahasa Yunani yakni *paidagogeos*, di mana *pais*, genitif, *paidos* yang berarti anak, sedangkan *agoge* yang berarti saya membimbing atau memimpin.²⁶

Pedagogik sebagai ilmu pengetahuan ialah ilmu mendidik atau ilmu pendidikan tentang anak atau mengenai pendidikan anak dan manusia muda.²⁷ Tim Direktorat profesi Pendidik Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan tenaga Kependidikan (2006) telah merumuskan

²⁴ *Ibid*, hlm. 156.

²⁵ Aan Hasanah, *Pengembangan Profesi Guru*, Pustaka Setia: Bandung, 2012, hlm. 41.

²⁶ Sudarwan Danim & Khairil, *Pedagogi, Andragogi, dan Heutagogi*, Alfabeta: Bandung, 2013, hlm. 47.

²⁷ Waini Rasyidin, *Pedagogik Teoretis dan Praktis*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2014, hlm. 1.

secara substantive kompetensi pedagogik yang mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, pengembangan kurikulum dan silabus, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.²⁸

Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud pada Permenag Nomor 16/2010 ayat (1) meliputi:²⁹

- a. Pemahaman karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, social, cultural, emosional, dan intelektual;
- b. Penguasaan teori dan prinsip belajar pendidikan agama;
- c. Pengembangan kurikulum pendidikan agama;
- d. Penyelenggaraan kegiatan pengembangan pendidikan agama;
- e. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan agama;
- f. Pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki dalam bidang pendidikan agama;
- g. Komunikasi secara efektif, empirik, dan santun dengan peserta didik;
- h. Penyelenggaraan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar pendidikan agama;
- i. Pemanfaatan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran pendidikan agama;
- j. Tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan agama.

Berbagai pengertian di atas dapat kita simpulkan bahwa kompetensi pedagogik itu adalah kemampuan pemahaman tentang

²⁸ Nunu Ahmad An-Nahidl, dkk., *Pendidikan Agama di Indonesia: Gagasan dan Realitas*, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan: Jakarta, 2010, hlm. 56.

²⁹ Ali Mudlofir, *Pendidikan Profesional: Konsep, Strategi, dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*, RajaGrafindo Persada: Jakarta, 2012, hlm. 106.

peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak, sedangkan pembelajaran yang mendidik meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan pembelajaran, menilai proses hasil pembelajaran, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

b. Aspek Kompetensi Pedagogik Guru

Aspek kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:³⁰

1. Kemampuan mengelola pembelajaran

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

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

2. Pemahaman terhadap peserta didik

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

³⁰E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Cet. 3, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008, hlm. 77-78.

tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik dan perkembangan kognitif.

a) Tingkat Kecerdasan

Kecerdasan (inteligensi) merupakan sebuah konsep abstrak yang sulit didefinisikan. Hingga sekarang, masih belum dijumpai sebuah definisi tentang kecerdasan yang dapat diterima secara universal. Meskipun demikian, dari sekian banyak definisi tentang inteligensi yang dirumuskan oleh para ahli, secara umum dapat dimasukkan ke dalam salah satu dari tiga klasifikasi berikut:³¹

1. Kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, beradaptasi dengan situasi-situasi baru atau menghadapi situasi-situasi yang sangat beragam.
2. Kemampuan untuk belajar atau kapasitas untuk menerima pendidikan.
3. Kemampuan untuk berfikir secara abstrak, menggunakan konsep-konsep abstrak dan menggunakan secara luas simbol-simbol dan konsep-konsep.

b) Kreativitas

Banyak resep untuk menciptakan suasana mengajar yang kondusif, yang dapat mengembangkan aktivitas dan kreativitas belajar secara optimal, sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta didik. Gibbs, berdasarkan berbagai penelitiannya menyimpulkan bahwa kreatifitas dapat dikembangkan dengan member kepercayaan, komunikasi yang bebas, pengarahan diri, dan pengawasan yang tidak terlalu ketat. Hasil penelitian tersebut dapat diterapkan atau ditransfer dalam proses pembelajaran, sehingga peserta didik akan lebih kreatif jika:³²

1. Dikembangkan rasa percaya, dan tidak ada perasaan takut

³¹ Desmita, *Psikologi Perkembangan*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2013, hlm. 163

³² *Op Cit*, E. Mulyasa, hlm. 88.

2. Deberi kesempatan untuk berkomunikasi ilmiah secara bebas dan terarah
 3. Dilibatkan dalam menentukan tujuan dan evaluasi belajar
 4. Diberikan pengawasan yang tidak terlalu ketat dan tidak otoriter
 5. Dilibatkan secara aktif dan kreatif dalam prose pembelajaran secara keseluruhan
- c) Kondisi fisik

Kondisi fisik antara lain berkaitan dengan penglihatan, pendengaran, kemampuan bicara, pincang (kaki), dan lumpuh karena kerusakan otak. Terhadap peserta didik yang memiliki kelainan fisik diperlukan sikap dan layanan yang berbeda dalam rangka membantu perkembangan pribadi mereka. Misalnya, guru harus lebih sabar dan telaten, tetapi dilakukan secara wajar sehingga tidak menimbulkan kesan negatif. Perbedaan layanan (jika mereka bercampur dengan anak yang normal) antara lain dalam bentuk jenis media pendidikan yang digunakan, serta membantu dan mengatur posisi duduk.³³

- d) Pertumbuhan dan perkembangan kognitif

Pada dasarnya proses belajar mengajar bertujuan menciptakan lingkungan dan suasana yang dapat menimbulkan perubahan (pertumbuhan dan perkembangan) struktur kognitif siswa. Dalam ranah kognitif ini terdapat enam jenjang proses berfikir, mulai dari jenjang yang terendah sampai jenjang paling tinggi, yaitu:³⁴

1. Pengetahuan/hafalan/ingatan
2. Pemahaman
3. Penerapan
4. Analisis

³³ *Ibid*, hlm. 94.

³⁴ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, 1996, hlm. 49.

5. Penilaian

Proses pertumbuhan dan perkembangan kognitif siswa yang menuju kematangan inilah yang harus terus dipantau dan dipahami guru. Sehingga guru benar-benar memahami tingkat kesulitan yang dihadapi dengan menerapkan pembelajaran yang efektif sebagai solusinya.

3. Perancangan pembelajaran

Perancangan pembelajaran merupakan kegiatan awal guru dalam rangka mengidentifikasi dan menginventarisasi segala komponen dasar yang akan digunakan pada saat pelaksanaan pembelajaran. Sedikitnya ada tiga kegiatan yang mendukung perancangan pembelajaran ini, yaitu identifikasi kebutuhan, perumusan kompetensi dasar, dan penyusunan program pembelajaran.³⁵

a) Identifikasi kebutuhan

Identifikasi kebutuhan bertujuan antara lain melibatkan dan memotivasi peserta didik agar kegiatan belajar dirasakan sebagai bagian dari kehidupan dan mereka merasa memilikinya. Hal ini dapat dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Peserta didik didorong untuk menyatakan kebutuhan belajar berupa kompetensi tertentu yang ingin mereka miliki dan diperoleh melalui kegiatan pembelajaran.
2. Peserta didik didorong untuk mengenali dan mendayagunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk memenuhi kebutuhan belajar.
3. Peserta didik dibantu untuk mengenal dan menyatakan kemungkinan adanya hambatan dalam upaya memenuhi kebutuhan belajar, baik yang datang dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal).

Ketiga hal tersebut dapat dilakukan baik secara perorangan maupun kelompok. Secara perorangan peserta didik

³⁵ E. Mulyasa, *Op Cit*, hlm. 100.

mengekspresikan pendapat masing-masing secara langsung, dan guru membantu mereka dalam menyusun kebutuhan belajar beserta hambatan-hambatannya. Secara kelompok peserta didik mendiskusikan kebutuhan belajar sehingga menjadi kesepakatan keolompok.³⁶

b) Perumusan kompetensi dasar

Kompetensi merupakan komponen utama yang harus dirumuskan dalam pembelajaran. Kompetensi yang jelas akan memberi petunjuk yang jelas pula terhadap materi yang harus dipelajari, penetapan metode dan media pembelajaran serta dalam memberi petunjuk penilaian. Dengan merumuskannya kompetensi yang akan dicapai peserta didik, diharapkan penilaian pencapaian kompetensi yang kelak akan dilakukan bersifat objektif, berdasarkan kinerja peserta didik, dengan mengacu pada penguasaan mereka terhadap suatu kompetensi sebagai hasil belajar.³⁷

c) Penyusunan program pembelajaran

Penyusunan program pembelajaran akan bermuara pada rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), sebagai produk program pembelajaran jangka pendek, yang mencakup komponen program kegiatan belajar dan proses pelaksanaan program. Komponen program mencakup kompetensi dasar, materi standar, metode dan teknik, media dan sumber belajar, waktu belajar dan daya dukung lainnya. Dengan demikian rencana pelaksanaan pembelajaran pada hakikatnya merupakan suatu sistem, yang terdiri atas komponen-komponen yang saling berhubungan serta berinteraksi satu sama lain, dan memuat langkah-langkah

³⁶ *Ibid*, hlm. 100-101.

³⁷ *Ibid*, hlm. 101-102.

pelaksanaannya, untuk mencapai tujuan atau membentuk kompetensi.³⁸

4. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

Guru memiliki perancangan system pembelajaran yang memanfaatkan sumber daya yang ada direncanakan secara strategis, termasuk antisipasi masalah yang kemungkinan dapat timbul dari scenario yang direncanakan. Umumnya pembelajaran menyangkut tiga hal: pre tes, proses, dan post tes, sebagai berikut:

- 1) Pre tes (tes awal): pre tes memegang peranan penting dalam proses pembelajaran, yang berfungsi, antara lain:³⁹
 - a) Untuk menyiapkan peserta didik dalam proses belajar, dengan pre tes maka pemikiran mereka terfokus pada soal yang harus dikerjakan.
 - b) Untuk mengetahui kemajuan peserta didik sehubungan dengan proses pembelajaran yang dilakukan, dengan cara membandingkan hasil pree tes dengan post tes.
 - c) Untuk mengetahui kemampuan awal yang telah dimiliki peserta didik mengenai kompetensi dasar yang akan dijadikan topik dalam proses pembelajaran.
 - d) Untuk mengetahui dari mana seharusnya proses pembelajaran dimulai, kompetensi dasar mana yang telah dimiliki peserta didik, dan tujuan-tujuan mana yang perlu mendapat penekanan dan perhatian khusus.

2) Proses

Proses dimaksudkan sebagai kegiatan ini dari pelaksanaan pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik. Proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan efektif apabila seluruh peserta didik terlibat secara aktif, baik mental,

³⁸ *Ibid*, hlm. 102.

³⁹ *Ibid*, hlm. 104.

fisik maupun social. Kualitas pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan berhasil dan berkualitas apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar (75%) peserta didik terlibat secara aktif, baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran, disamping menunjukkan gairah belajar yang tinggi, nafsu belajar yang besar, dan tumbuhnya rasa percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dan perilaku yang positif pada diri peserta didik seluruhnya atau setidaknya sebagian besar (75%).⁴⁰

3) Post Test

Pada umumnya pelaksanaan pembelajaran diakhiri dengan post test, post test memiliki banyak kegunaan terutama dalam melihat keberhasilan pembelajaran. Fungsi post test antara lain.⁴¹

- a) Untuk mengetahui tingkat penguasaan peserta didik terhadap kompetensi yang telah ditentukan, baik secara individu maupun kelompok.
- b) Untuk mengetahui kompetensi dasar dan tujuan-tujuan yang dapat dikuasai anak didik dan tujuan-tujuan yang belum dikuasai anak didik. Bagi anak yang belum menguasai tujuan pembelajaran perlu diberikan pengulangan (remedial teaching).
- c) Untuk mengetahui peserta didik yang perlu mengikuti kegiatan remedial maupun yang perlu diberikan pengayaan.

5. Pemanfaatan teknologi pembelajaran

Penggunaan teknologi dalam pendidikan dan pembelajaran (e-learning) dimaksudkan untuk memudahkan atau mengaktifkan kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini, guru dituntut untuk memiliki kemampuan menggunakan dan mempersiapkan materi pembelajaran

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 104-105.

⁴¹ *Ibid*, hlm. 103-106.

dalam suatu sistem jaringan komputer yang dapat diakses oleh peserta didik. Dengan sistem pembelajaran berbasis komputer, belajar tidak terbatas pada empat dinding kelas, tetapi dapat menjelajah kedunia lain, terutama melalui internet. Dalam hal ini guru dituntut untuk memiliki kemampuan mengorganisir, menganalisis dan memilih informasi yang paling tepat dan berkaitan langsung dengan pembentukan kompetensi peserta didik serta tujuan pembelajaran.⁴²

6. Evaluasi hasil belajar

Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, yang dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, standar untuk mengukur kinerja (benchmarking), serta penilaian program.⁴³

7. Pengembangan peserta didik

Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara, antara lain melalui kegiatan ekstra kurikuler (ekskul), pengayaan dan remedial, serta bimbingan dan konseling (BK).⁴⁴

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian relevan terkait dengan judul ini yang penullis peroleh adalah:

1. Hasil penelitian Setiyowati (106397), Fakultas Tarbiyah/PAI STAIN Kudus tahun 2009/2010 yang berjudul *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Agama Islam di MTs Roudlotul Ma’arif Desa Bumi Rejo Kecamatan Juwana Kabupaten*

⁴² *Ibid*, hlm. 107-108.

⁴³ *Ibid*. hlm. 108

⁴⁴ *Ibid*. hlm. 111

Pati". Dengan hasil bisa dikatakan baik hal itu bisa diketahui dengan melihat beberapa peran yang beliau lakukan yaitu melakukan pembenahan di antaranya dengan memperbaiki administrasi sekolah yang meliputi persiapan guru sejak awal tahun ajaran baru dengan pembagian tugas sesuai dengan SIM (surat izin mengajar) dan skill dan pembenahan administrasi keuangan sekolah memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis dengan pertumbuhan dan keberhasilan siswa dan staf lainnya di sekolah demi tercapainya tujuan sekolah yang ditetapkan.

2. Hasil penelitian dari Istiqomah, Fakultas Tarbiyah/PAI STAIN Kudus tahun 2012 yang berjudul "*Studi Analisis Kompetensi Pedagogik Guru PAI Bersertifikat Pendidik di Wilayah Kecamatan Tayu Kabupaten Pati Tahun 2012*" dengan hasil studi analisis kompetensi pedagogik guru pai bersertifikat pendidik di wilayah kecamatan tayu kabupaten pati tahun 2012 telah dilaksanakan dengan cukup baik kecuali dalam memanfaatkan teknologi informasi dan penelitian tindakan kelas. Untuk mengimplementasikan kompetensi pedagogic yang dimiliki para guru PAI bersertifikat pendidik di wilayah Kec. Tayu Kab. Pati menemui beberapa kendala yaitu: 1) minimnya alokasi waktu, 2) minimnya media pembelajaran, 3) kemampuan melaksanakan PTK.
3. Hasil penelitian dari Ismanto (1103503020), Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan 2007 yang berjudul "*Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Kudus*". Dengan hasil Terdapat pengaruh antara tingkat pendidikan terhadap kompetensi guru MA di Kudus, yakni sebesar 2,7%, pengaruh pula terjadi antara masa kerjaterhadap kompetensi guru MA di Kudus, yakni sebesar 1,8%, sertapengaruh antara tingkat pendidikan bersama-sama dengan masa kerjaterhadap kompetensi guru MA di Kudus, yakni sebesar 4,9%. Terdapat perbedaan kompetensi pedagogik guru MA di Kudus berdasarkan tingkat pendidikan dan perbedaan yang signifikan terjadi antara guruberlatar pendidikan SLTA dan Sarjana S-2, artinya kompetensi pedagogic guru dengan latar belakang

Sarjana S-2 lebih tinggi/lebih baik dibandingkan dengan yang berlatar belakang pendidikan SLTA. Sedangkan setiap kelompok masa kerja yang dimiliki masing-masing guru tidak memberikan perbedaan kompetensi pedagogik yang mereka miliki.

Setelah menelaah berbagai karya tulis berupa hasil penelitian yang ada dan buku-buku yang sudah diterbitkan, penulis berkeyakinan bahwa skripsi yang berjudul “Implementasi Manajemen Pendidik dalam Meningkatkan Kemampuan Pedagogik Guru PAI di MA NU Wahid Hasyim Salafiyah Jekulo Kudus” berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyowati, Istiqomah, dan Ismanto karena fokus penelitiannya juga berbeda. Sedangkan persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyowati, Istiqomah, dan Ismanto adalah sama-sama berperan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI.

C. Kerangka Berfikir

kerangka teori yang telah peneliti kemukakan di atas, sudah membahas jelas secara detail dari masing-masing fokus penelitian dengan bahasan utama dari judul penelitian. Selanjutnya peneliti akan mencoba mengurai dari beberapa landasan teori sehingga target dari penelitian yang diharapkan bisa tercapai.

Kerangka teori membahas tentang pengertian manajemen guru, yakni tentang pengertian manajemen guru, sistem perencanaan dan pengadaan guru, pembinaan dan pengembangan guru, evaluasi guru, pemberhentian guru. Selanjutnya adalah pembahasan kompetensi pedagogik yakni pengertian kompetensi pedagogik dan aspek-aspek kompetensi pedagogik yang secara spesifik berkenaan dengan hubungan manajemen pendidik dengan peningkatan kemampuan pedagogik guru PAI. Kerangka teori tersebut, memiliki keterkaitan yang sangat erat dalam kaitannya “*Implementasi Manajemen pendidik dalam Meningkatkan Kemampuan pedagogik Guru PAI di MA NU wahid Hasyim Salafiyah Jekulo Kudus*”.

Pandangan peneliti adalah bahwa implementasi manajemen pendidikan sangat perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kemampuan atau kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh pendidik agar proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan maksimal. Peningkatan kompetensi pedagogik diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran karena sebaik baik metode jika tidak mampu mengaplikasikannya dengan baik maka hasilnya pun menjadi kurang maksimal.

