

A. Evaluasi Program**1. Pengertian Evaluasi Program**

Secara bahasa Evaluasi berasal dari bahasa Inggris, Evaluation yang berarti penilaian atau penaksiran. Sedangkan menurut istilah para pakar kependidikan berbagai macam redaksi, diantaranya: Menurut Hayati evaluasi dapat diartikan sebagai, “suatu kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan suatu tolak ukur untuk memperoleh suatu kesimpulan.”¹ Sedangkan menurut Abidin evaluasi adalah “proses untuk melihat apakah perencanaan yang sedang di bangun berhasil sesuai dengan harapan awal atau tidak.”²

Menurut Hamalik evaluasi adalah. “suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan menentukan kualitas (nilai atau arti) daripada sesuatu berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu.”³ Kemudian menurut Sanjaya evaluasi adalah. “suatu proses yang sangat penting dalam pendidikan guru, tetapi pihak-pihak yang terkait dalam program itu seringkali melalaikan atau tidak menghayati sungguh-sungguh proses evaluasi tersebut”.⁴

Berdasarkan beberapa pengertian evaluasi yang telah diuraikan di atas, dapat dipahami bahwa evaluasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Jika diambil sebuah kesimpulan berdasarkan beberapa pendapat di atas, Proses kegiatan

¹ Mardiyah Hayati, *Desain Pembelajaran*, Yayasan Pustaka Riau, Pekanbaru, 2009, 51

² Zinal Abidin, *Evaluasi Pembelajaran*, Rineka Cipta, Jakarta, 2010, 3

³ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008, 180

⁴ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Kencana Prenada Group, Jakarta, 2006, 187-194

yang terencana dan sistematis untuk mengukur suatu objek berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu.

Evaluasi program termasuk pengukuran kinerja program, sumber biaya, aktivitas program, outcomes program, dan pengujian asumsi sementara yang berhubungan dengan tiga elemen ini. Satu kontribusi potensial penting dari evaluasi program adalah kegunaannya oleh pengambil kebijakan, manager, dan staf untuk mengubah sumber, aktivitas, atau tujuan program untuk meningkatkan kinerja program. Bagaimanapun juga, evaluasi mengandung lebih banyak seni daripada ilmu pengetahuan.

Rencana setiap dukungan evaluasi membutuhkan keputusan pekerjaan yang sulit sebagai evaluator mencoba untuk mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan untuk dijawab. Evaluator harus mengimbangi yang dapat dilakukan dan biaya desain dengan keuntungan hasil evaluasi dalam meningkatkan kinerja program atau mengkomunikasikan nilai aktivitas program kepada pengambil kebijakan atau masyarakat umum. Selain itu, dalam Islam juga ditegaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang dilalui setiap orang untuk mengetahui kualitasnya, hal ini sesuai dengan Firman Allah pada suroh Albaqoroh ayat 31-33 berikut ini:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ قَالَ يَتَذَكَّرُ أُنْبِيَائَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ ۗ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿٣٣﴾

Artinya : *“Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang benar*

orang-orang yang benar. Mereka menjawab: Maha Suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana. Allah berfirman: Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka nama-nama benda ini. Maka setelah diberitahu-kannya kepada mereka nama-nama benda itu, Allah berfirman: "Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa sesungguhnya Aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan (QS Albaqarah:31-33).⁵

Ayat di atas menginformasikan bahwa manusia dianugrahi Allah potensi untuk mengetahui nama atau fungsi dan karakteristik benda-benda, misalnya fungsi api, fungsi angin, dan sebagainya. Manusia juga dianugrahi potensi untuk berbahasa. System pengajaran bahasa kepada manusia (anak kecil) bukan dimulai dengan mengajarkan karta kerja, tetapi mengajarkannya terlebih dahulu nama-nama. Ini papa, ini mama, itu mata, itu pena, dan sebagainya. Itulah sebagian kata yang dipahami oleh para ulama dari firman-Nya Dia mengajar adam seluruhnya.⁶

Setelah pengajaran Allah dicerna oleh Adam as., sebagaimana dipahami dari kata kemudian, Allah memaparkan benda-benda itu kepada para Malaikat lalu berfirman, “ sebutkan kepada Ku nama-nama benda itu, jika kamu orang-orang yang benar dalam dugaan kamu bahwa kalian lebih wajar menjadi khalifah”. Sebenarnya perintah ini bukan bertujuan menugaskan menjawab,

⁵ Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 31-33, Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahanannya*, Syamil Cipta Media, Jakarta, 2005, 121.

⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Lantera hati Jakarta, 2002, 147

tetapi bertujuan membuktikan kekeliruan mereka. Para Malaikat yang ditanya itu secara tulus menjawab sambil mensucikan Allah, tidak ada pengetahuan bagi kami selain dari apa yang telah engkau ajarkan kepada kami, sesungguhnya engkau yang maha mengetahui lagi maha bijaksana maksudnya mereka, apa yang engkau tanyakan itu tidak pernah engkau ajarkan kepada kami. Engkau tidak ajarkan kepada kami bukan karena engkau tidak tau, tetapi ada hikmah dibalik itu.⁷ Demikian jawaban Malaikat yang bukan hanya mengikuti dan mengetahui jawaban pertanyaan tetapi sekaligus mengakui kelemahan mereka dan kesucian Allah SWT. Dari segala macam kekurangan atau ketidakadilan, sebagaimana dipahami dari penutup surat ini.

2. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Program

Tujuan evaluasi adalah untuk menghasilkan informasi yang dapat memandu keputusan mengenai adopsi atau modifikasi program pendidikan. Evaluasi diharapkan untuk menyelesaikan berbagai tujuan: (a) Mendokumentasikan kejadian; (b) Mencatat perubahan siswa; (c) Mendeteksi daya kelembagaan; (d) Menempatkan kesalahan bagi permasalahan; (e) Membantu membuat keputusan administratif; (f) Memfasilitasi aksi perbaikan; dan (g) Meningkatkan pemahaman kita terhadap pembelajaran.⁸ Masing-masing tujuan ini berhubungan secara langsung atau tidak pada nilai suatu program dan mungkin suatu tujuan legitimasi untuk studi evaluasi tertentu. Hal ini sangatlah penting untuk disadari bahwa masing-masing tujuan membutuhkan data yang terpisah: semua tujuan tidak dapat disajikan dengan pengumpulan data tunggal.

⁷ M. Qurois Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, 147

⁸ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam I*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta, 2007, 293.

3. Prinsip-prinsip Evaluasi Program

Dalam mendesain dan melakukan proses atau kegiatan evaluasi seorang guru hendaknya mempertimbangkan prinsip-prinsip berikut:⁹

- a. Prinsip berkesinambungan (*continuity*): Maksud Prinsip ini adalah kegiatan evaluasi dilaksanakan secara terus-menerus. Evaluasi tidak hanya dilakukan sekali setahun atau sekalu setiap semester, melainkan evaluasi juga dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pembelajaran sampai siswa tersebut menamatkan studinya di lembaga tersebut.
- b. Prinsip menyeluruh (*comprehensive*): Prinsip ini maksudnya adalah dalam melakukan evaluasi haruslah melihat keseluruhan dari aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.
- c. Prinsip objektivitas (*objektivity*): maksudnya adalah menilai proses pembelajaran dan siswa secara objektif berdasarkan keadaan yang sesungguhnya, bukan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
- d. Prinsip validitas (*validity*): artinya evaluasi yang dilakukan harus menggunakan alat ukur yang shahih, yaitu alat ukur yang telah teruji dapat mengukur objek dengan sebenar-benarnya.

4. Evaluasi Program Internal dan Eksternal

a. Evaluasi Internal

Suatu evaluasi internal, yang diadakan secara internal oleh staf yang bekerja pada program tersebut, biasanya berkembang secara alami. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan feedback pada aspek program yang tinjauan dan kemungkinan revisi sedang berlangsung. Apa yang berjalan dengan baik dan apa yang tidak? Apakah perlu perbaikan? Apakah perlu perbaikan di pertengahan keberlangsungan program tersebut? Evaluasi pada umumnya tidak dimaksudkan untuk pihak luar; bagaimanapun, evaluasi dapat berbagi dengan pihak

⁹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, 180

luar sebagai cara demonstrasi bahwa staf sekolah menerapkan peraturan aktif dalam mengevaluasi dan meningkatkan sekolah mereka sendiri.¹⁰

Sebagaimana evaluasi juga disarankan untuk memiliki seorang peninjau evaluasi program formatif dari luar, disebut meta evaluasi, dengan evaluator eksternal yang independen untuk memperhatikan penyimpangan evaluator internal. Evaluasi internal dilaksanakan sendiri oleh pelaksana program di berbagai tingkatan sebagai berikut: (a) Di tingkat pusat; (b) Penanggungjawab evaluasi adalah Satker pusat, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh seksi evaluasi dan penyelesaian masalah tingkat pusat; (c) Di tingkat propinsi; (d) Penanggung jawab evaluasi adalah Satker pusat, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh Seksi evaluasi dan penyelesaian masalah tingkat propinsi; dan (e) Di tingkat kabupaten/kota. Penanggung jawab evaluasi adalah Satker pusat, yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh Seksi evaluasi dan penyelesaian masalah tingkat Kabupaten/Kota.

Walaupun dalam pelaksanaannya pengelola program dapat bekerja sama dengan pihak luar dalam proses pengumpulan datanya, namun segala tanggung jawab terhadap pelaksanaan dan hasil evaluasi sepenuhnya ada pada pengelola program di setiap tingkatan. Pelaksanaan kerjasama ini dapat dilakukan dalam hal, yaitu (a) Melakukan seleksi indikator dan penetapan fokus evaluasi; (b) Mengumpulkan dan mengelola data; (c) Menjadi tim evaluasi atau personel site visit; (d) Menggunakan data yang telah dikumpulkan oleh lembaga lain (Badan Pengawas Sekolah atau sumber yang lain); dan (e) Melakukan evaluasi dan memberikan evaluasi. Fungsi evaluasi diri, pengelola program dapat melakukan evaluasi pada akhir program ini

¹⁰ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip & Operasionalnya*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, 9

untuk melengkapi informasi yang akan digunakan sebagai bahan analisis dan penyusunan laporan akhir program. Di dalam bahasa Indonesia, menyatakan, *Investigations by teachers, whether as classroom evaluation or action research, cannot contribute to the profession and discipline of applied linguistics while living by another, less rigorous set of principles.*¹¹

b. Evaluasi Eksternal

Tipe evaluasi lainnya, evaluasi eksternal, diselenggarakan oleh staf yang di luar pelaksana program. Evaluasi biasanya dimotivasi oleh pertanyaan-pertanyaan dari luar dan memerlukan respon yang akurat terhadap pertanyaan yang diajukan pihak luar. Evaluasi eksternal adalah sumatif: keputusan tentang penggantian, pemeriksaan, penghargaan, atau keputusan akuntabilitas adalah hasil akhir.¹² Karena tekanan pada akuntabilitas dalam evaluasi program sumatif, evaluator eksternal lebih efektif karena independen dan kemampuan mereka untuk melangkah kembali mengambil pandangan objektif pada gambaran besar, yang mungkin termasuk lebih dari memperhatikan sekolah atau wilayah sekolah. Komunitas, daerah bagian, dan persoalan pemerintah menjadi berperan dalam evaluasi sumatif.

Evaluator eksternal sering berperan sebagai pembina evaluasi yang profesional. Pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan juga dengan pihak lain. Hal tersebut penting dilakukan agar transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas dapat benar-benar terjaga. Evaluasi eksternal ini dapat dilakukan oleh berbagai pihak seperti: (a) Tim evaluasi independen: perguruan tinggi, DPRD, Bappeda, dan BIN pendidikan atau tim independen khusus yang ditunjuk oleh pemerintah; (b) Unsur masyarakat dari unsur dewan pendidikan, LSM, BMPS, maupun

¹¹ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip & Operasionalnya*, 82

¹² Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip & Operasionalnya*, 89.

organisasi masyarakat/kependidikan lainnya; (c) Instansi pengawasan: BPK, BPKP, inspektorat jenderal, dan Badan SNP provinsi dan kabupaten/kota; dan (d) Unit-unit pengaduan masyarakat yang terdapat di sekolah, kabupaten/kota, propinsi dan pusat.¹³

5. Model CIPP

Model evaluasi yang akan dipilih dalam penelitian ini adalah model CIPP yang dikembangkan oleh *Stufflebeam* di *Ohio Stat University*. CIPP merupakan singkatan dari *context, input, process and product*, yang mana keempat kata ini adalah merupakan sasaran evaluasi yaitu komponen dari proses program kegiatan.

Model CIPP ini dipilih peneliti berdasarkan cara kerja evaluasi model CIPP yang memandang evaluasi sebuah sistem, dan ketepatan penggunaan model evaluasi untuk program pemrosesan seperti peningkatan profesionalisme tenaga pendidik. Alasan lainnya adalah karena peneliti akan mengevaluasi semua komponen yang ada dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik. Hal ini sangat sesuai dengan model CIPP yang menitikberatkan pada evaluasi komponen-komponen yang ada dalam program yang akan dievaluasi. Kemudian evaluasi model CIPP menawarkan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki.

Model CIPP ini memiliki tiga dimensi, yaitu : 1) Tipe evaluasi ; konteks, input, proses dan hasil, 2) Manfaat penelitian : pengambilan keputusan (decision maker) dan bukti pertanggungjawaban (accountability), dan 3) Analisis ekonomi dan evaluasi, ditinjau dari tujuan, pelaksanaan dan hasil secara komprehensif.¹⁴

¹³ Sukardi, *Evaluasi Pendidikan: Prinsip & Operasionalnya*, 90.

¹⁴ Arikunto Suharsimi, *Penilaian Program Pendidikan*, (Jakarta Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pembangunan Lembaga Pendidikan dan tenaga Kependidikan 1988), 30

Penjelasan dari masing-masing komponen di atas adalah sebagai berikut sebagaimana diterangkan oleh Umaidi:¹⁵

a. Evaluasi Konteks

Evaluasi konteks adalah upaya untuk mengembangkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan proyek.¹⁶ Konteks ini juga membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program dan merumuskan tujuan program, Konteks dalam penelitian ini adalah profesionalisme tenaga pendidik,

b. Evaluasi Input/Masukan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan yang meliputi :

- 1) Sumber daya manusia seperti guru, konsultan, karyawan, peserta didik, wali murid dan masyarakat. Selain itu ada sarana prasarana dan dana.
- 2) Input perangkat seperti struktur organisasi, peraturan, deskripsi kerja, rencana dan perangkat evaluasi.
- 3) Input harapan seperti visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai untuk sekolah.¹⁷

Evaluasi input atau masukan dalam penelitian ini adalah para guru dan program.

c. Evaluasi Proses

Evaluasi proses dalam model CIPP ini menunjuk pada “apa” (what) kegiatan yang dilakukan dalam program, “kapan” (when) kegiatan akan selesai.¹⁸ Jadi evaluasi proses ini mengarah kepada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan dalam

¹⁵ Umaidi, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*,(Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional 2000),5

¹⁶ Arikunto suharsimi, *Evaluasi Program Pendidikan*,46

¹⁷ Umaidi, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*,(Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional 2000),5

¹⁸ Arikunto suharsimi, *Evaluasi Program Pendidikan*,47

sebuah program sudah terlaksana sesuai dengan rencana.

Evaluasi proses dalam penelitian ini adalah diklat, seminar atau pelatihan, MGMP dan KKG yang mendukung pelaksanaan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik.

d. Evaluasi Produk atau hasil

Evaluasi produk atau hasil diarahkan pada hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Evaluasi produk ini juga untuk menolong keputusan selanjutnya.¹⁹ Apa hasil yang telah dicapai? Apa yang dilakukan setelah program berjalan?

Evaluasi produk dalam penelitian ini adalah kualitas tenaga pendidik setelah dilaksanakan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik.

B. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Sebelum peneliti memaparkan teori-teori dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik, penulis terlebih dahulu memberikan gambaran dasar tentang manajemen pendidikan karena dalam hal ini penelitian ini mengacu pada bagaimana manajemen yang diterapkan di instansi sekolah yang diteliti maka peneliti memberikan gambaran tentang manajemen pendidikan sebagai landasan dasarnya.

Manajemen merupakan suatu bidang studi, maka pengertian menurut istilah, para ahli mencoba untuk mendefinisikan tentang apa sebenarnya yang disebut manajemen. Dari sekian banyak definisi yang ada sulit kiranya yang bisa di terima secara universal. Namun secara garis besar mengandung tiga pengertian, yaitu: pertama manajemen sebagai suatu proses, kedua manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, ketiga manajemen sebagai suatu seni dan suatu ilmu.

¹⁹ Arikunto suharsimi, *Evaluasi Program Pendidikan*, 47

- a. Manajemen sebagai suatu proses adalah proses pengintegrasian sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan, yang dimaksud sumber di sini adalah orang-orang, alat-alat, media, bahan, uang dan sarana.²⁰
- b. Manajemen sebagai suatu kolektifitas adalah aktivitas orang-orang yang melakukan manajemen dalam suatu badan tertentu dalam arti sirgular (tunggal) disebut menejer yang baik atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan.
- c. Manajemen sebagai suatu seni dan ilmu di bedakan menurut fungsinya. Manajemen sebagai suatu seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat. Sedangkan manajemen sebagai suatu ilmu berfungsi menerangkan fenomena (gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan menjadi penjelasan-penejelasan.²¹

Manajemen terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi. Hakekat manajemen adalah *al-tadbir* (pengatur). Kata tersebut merupakan deveriasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang terdapat dalam Alqur'an seperti firman Allah Swt:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun

²⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta, 2006, 3.

²¹ M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2006, 14.

Makna yang dimaksud dari seribu pada ayat ini menunjukkan masa yang sangat panjang. Jadi makna yang dimaksud bukanlah hakikat dari seribu itu, karena sesungguhnya menurut orang-orang Arab bilangan seribu itu merupakan bilangan yang paling terakhir, dan paling puncak. Berdasarkan ayat tersebut di atas dapat dipahami bahwa keberadaan Allah SWT merupakan pengatur akan keberadaan alam semesta ini. Untuk selanjutnya, manusia sebagai khalifah di bumi memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengaturnya sebaik mungkin.²³

Dijelaskan oleh Engkoswara tentang manajemen pendidikan yakni sebagai suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.²⁴ Sedangkan Fakry Gaffar dalam Mulyasa mendefinisikan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Teori manajemen pendidikan sangat penting dalam pembahasan manajemen pengembangan profesionalisme guru, karena guru adalah pelaksana dari manajemen pendidikan, dimana guru adalah penggerak dan penyelenggara manajemen pendidikan di sekolah.²⁵

Beberapa tokoh mengupas fungsi-fungsi pokok manajemen diantaranya:

²² Alqur'an As-Sajdah ayat 5, Departemen Agama RI, *alqur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Bandung, 2005, 416.

²³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 11, 243.

²⁴ Engkoswa, *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Proyek PLPTK Dirjen Dikti depdikdas, Jakarta, 2997, 2.

²⁵ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Remaja Rodaskarya, Bandung, 2007, 19.

- a. Louise Allen (POLC) artinya Planning, Organizing, Leading, Controlling.
- b. Harol Koontz and Cyril O'Donnell (POSDLC) artinya Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling.
- c. Henry Fayol (POSDCORB) artinya Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgetting.
- d. George R. Terry (POAC) artinya Planning, Organizing, Actuating, Controlling.²⁶

Sedangkan menurut Ali Imron manajemen pendidikan adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan dengan melibatkan sumber-sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun yang bersifat non manusia dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.²⁷ Jika skema ini diskemakan, maka tampak pada diagram 2.1 dibawah ini.



Gambar Diagram 2.1
Batasan manajemen Pendidikan

2. Fungsi Manajemen Pendidikan

Berdasarkan teori manajemen dan fungsi-fungsi pokok manajemen jika kita kaitkan dengan kajian analisis manajemen pengembangan profesionalisme guru, maka peran teori manajemen sangat dibutuhkan sekali. Dalam hal ini peneliti merujuk pada teori G.R Terry sebagai basic teori karena Terry lebih menekankan pada pengorganisasian dan pelaksanaan dalam kegiatan manajemen di samping fungsi-fungsi manajemen yang lain. Dalam manajemen pengembangan profesionalisme

²⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Reneka Cipta, Jakarta, 2008, 7.

²⁷ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, Pustaka Jaya, Jakarta, 2003, 5.

guru pengorganisasian dan pelaksanaan adalah hal yang sangat krusial. Di bawah ini adalah uraian tentang fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh G.R Terry:

a. Perencanaan (planning)

Menurut Terry dalam Robin perencanaan adalah suatu keharusan dalam setiap usaha untuk mengembangkan usaha atau mengembangkan lembaga tersebut. Karena perencanaan bersifat vital, seharusnya hal itu dibuat lebih awal. Perencanaan dapat dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan, dalam hubungan mana perencanaan tersebut dianggap sebagai tindakan untuk mempersiapkan tindakan-tindakan untuk masa yang akan datang dengan jalan membuat keputusan sekarang.²⁸ Dalam hal ini firman Allah dalam surat Shaad ayat 27 memperkuat prinsip perencanaan yakni:

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۖ ذَٰلِكَ ظَنُّ
الَّذِينَ كَفَرُوا ۖ فَوَيْلٌ لِّلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ

Artinya : *“Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.”* (Qs. Shaad:27)²⁹

Konsep perencanaan terlihat jelas dalam proses penciptaan langit dan bumi beserta isinya bahwa Allah telah merencanakan segala sesuatu dengan jelas dan matang bahkan usia manusia pun telah direncanakan panjang pendeknya.³⁰

²⁸ S.P. Robins, *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications*. Practice-Hall International, inc, London, 2001, 3.

²⁹ Alqur'an Shaad ayat 27, Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*, 461.

³⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 12, 286.

Robbin menyatakan bahwa fungsi perencanaan meliputi menetapkan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan³¹ Secara lebih terinci, Arikunto mengemukakan penjelasan perencanaan dari masing-masing fungsi adalah sebagai berikut: Perencanaan adalah proses mempersiapkan serangkaian pengambilan keputusan untuk di-lakukannya tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan atau tanpa menggunakan sumber-sumber yang ada. Aspek-aspek perencanaan meliputi: a) apa yang akan dilakukan, b) siapa yang harus melakukan, c) kapan dilakukan, d) dimana dilakukan, e) bagaimana melakukan, dan f) apa saja yang perlu dilakukan agar tercapai tujuannya secara maksimal.³²

Berdasarkan pengertian di atas bahwa fungsi perencanaan adalah aktifitas atau kegiatan yang berupa proses penentuan program kerja. Disinilah peran guru sebagai penggerak dan penyelenggara manajemen pendidikan sangat dibutuhkan. Dalam perencanaan pendidikan di sekolah secara umum melibatkan seluruh komponen sekolah termasuk guru dimana pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif yaitu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan terbuka dan demokratis sehingga diharapkan warga sekolah ikut terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Warga sekolah terutama guru diharapkan memiliki tingkat kemandirian yang tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, serta memiliki kontrol yang kuat terhadap input

³¹ S.P. Robins, *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications*, 3.

³² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, 9.

manajemen dan sumberdayanya. Dalam penelitian ini teori manajemen perencanaan G R Terry di pakai untuk mengetahui bagaimana perencanaan atau proses penentuan program kerja tentang pembinaan kemampuan profesional guru dilakukan di sekolah.

Burhanuddin dkk dalam Sutikno mendefinisikan perencanaan adalah suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode, pelaksanaan tenaga yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.³³ Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal-hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan menurut Kauffman dalam Sutikno merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin.³⁴

Jika dilihat dari sudut pandang Islam, perencanaan adalah hal yang sangat diperlukan karena dalam Islam sendiri diajarkan agar kita selalu berencana dalam setiap hal. Hal tersebut yang menjadikan perencanaan menjadi kunci sukses suatu tujuan. Sebagaimana firman Allah dalam surat al-Hasyr ayat 18,

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman! Bertawakkalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari*

³³ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Holistica, Lombok, 2012, 21.

³⁴ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, 21.

esok (kiamat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. al-Hasyr: 18).³⁵

Ayat tersebut bertujuan bahwa Allah Swt selalu mengingatkan kita untuk senantiasa merencanakan segala aktifitas kehidupan untuk mencapai tujuan yang lebih baik.³⁶ Dengan demikian, perencanaan dalam pendidikan adalah pengambilan keputusan untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan yang berkelanjutan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Arikunto menyatakan bahwa pengorganisasian adalah usaha untuk mewujudkan kerjasama antar manusia yang terlibat kerjasama. Suatu keseluruhan proses pengelompokan orang, alat-alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan.³⁷ Pada pokoknya pengorganisasian adalah proses pembagian kerja, sistem kerja sama, sistim hubungan antar personal yang terlibat dalam suatu organisasi.

Menurut Arikunto pengorganisasian adalah pembagian tugas atau pekerjaan, pembidangan, pengunitan, yaitu: macam dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, banyaknya orang yang

³⁵ Al-Qur'an al-Hasyr ayat 18, Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, 548.

³⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 14, 112.

³⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, 10.

terlibat dalam organisasi, dan kemampuan, minat, bakat yang berbeda terhadap pekerjaan.³⁸

Secara khusus, dalam surat ash-Shaff ayat 2 sampai 4 disebutkan pula prinsip pelaksanaan dan pengorganisasian, sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبُرَ
مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ
الَّذِيْنَ يُقْنِتُوْنَ فِيْ سَبِيْلِهِۦ صَفًا كَاَنَّهُمْ بُنِيْنَ مَّرْصُوْصٍ



Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”* (Qs. ash-Shaff: 2-4)³⁹

Allah menjelaskan mengenai konsep-konsep manajemen dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh, bahwa Allah SWT menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain.⁴⁰ Pengorganisasian mencakup penentuan bagaimana

³⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, 11.

³⁹ Al-Qur'an ash-Shaff ayat 2-4, Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, 551.

⁴⁰ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 10, 576.

cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumberdaya.

Manfaat adanya pembagian tugas adalah: (1) spesialisasi dalam melaksanakan tugas, (2) memudahkan koordinasi, dan (3) dapat meningkatkan efektivitas kerja. Pembidangan, pengunitan dan pembagian tugas akan melahirkan sebuah susunan kesatuan-kesatuan kecil yang membentuk satu kesatuan besar dan dikenal dengan nama struktur organisasi yang menggambarkan posisi setiap unit yang menunjukkan keseluruhan dengan bagian-bagiannya. Hasil dari proses pengorganisasian adalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat, karena organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan.⁴¹

Prinsip dari suatu organisasi terdiri dari: (1) adanya suatu pekerjaan yang harus dilakukan, (2) adanya tempat untuk bekerja, (3) terdapat hubungan antara unsur didalam organisasi tersebut, sehingga keuntungan akan didapat dari pelaksanaan sebuah organisasi yaitu: (1) setiap orang dalam organisasi dapat mengetahui kegiatan yang harus dikerjakan, (2) hubungan kerja dapat terlihat jelas, (3) hubungan yang tepat antara kegiatan dan individu yang melaksanakan dapat tercapai, dan (4) adanya manfaat yang lebih efektif bagi personil dan fasilitas.⁴²

Kegiatan pengorganisasian merupakan fungsi organik kedua dalam manajemen. Afifuddin dalam Sutikno mengartikan peng-organisasian sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam upaya men-capai tujuan bersama.⁴³ Dijelaskan juga oleh Siagian dalam Sutikno dalam halaman yang sama bahwa merumuskan pengorganisasian

⁴¹ ⁴¹ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, 36.

⁴² M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, 36.

⁴³ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, 37.

sebagai 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 ditentukan.⁴⁴ Proses pengorganisasian adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk membentuk sebuah organisasi. Proses tersebut menurut Sarwoto dalam Sutikno meliputi beberapa kegiatan yakni 1) perumusan tujuan, 2) penetapan tugas pokok, 3) perincian kegiatan, 4) pengelompokan kegiatan dalam fungsi, 5) Departemenisasi, 6) pelimpahan/*authority*, 7) *staffing* dan 8) *facilitating*.⁴⁵

Jadi yang dimaksud pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Maka guru sebagai penggerak dan penyelenggara pendidikan bersama kepala sekolah melaksanakan proses pengorganisasian untuk mencapai visi dan misi sekolah. Guru mendapatkan *job description* sesuai bakat dan kemampuannya masing-masing yang akhirnya terorganisir dengan baik sehingga penyelenggaraan pendidikan berjalan dengan baik sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam penelitian ini teori manajemen pengorganisasian Gorge R Terry di pakai untuk mengetahui bagaimana pengorganisasian pembinaan kemampuan profesional guru di sekolah.

c. Penggerakan/Pelaksanaan (*Actuating*)

Rangkaian tindakan atau program kerja yang telah ditentukan pada tahap perencanaan kemudian diimplementasikan dalam kegiatan pelaksanaan.

⁴⁴ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, 37.

⁴⁵ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, 43.

Menggerakkan adalah sama artinya dengan pelaksanaan. Pelaksanaan adalah proses dilakukan dan digerakkan-nya perencanaan. Fungsi pelaksanaan merupakan proses manajemen untuk merealisasikan hal-hal yang telah disusun dalam fungsi perencanaan. Menurut Terry dalam Robins, *actuating* adalah usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dalam suatu lembaga, kalau hanya ada perencanaan atau organisasi saja tidak cukup. Untuk itu dibutuhkan tindakan atau *actuating* yang konkrit yang dapat menimbulkan *action*.⁴⁶

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Maka firman Allah mengatakan dalam surat Huud ayat 117,

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا
مُصْلِحُونَ

Artinya : “Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedang penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan.” (Qs. Huud:117)⁴⁷

Allah menjelaskan bahwa Dia tidak akan membinasakan suatu negeri, jika penduduk negeri itu, masih berbuat kebaikan, tidak berbuat zalim seperti mengurangi timbangan sebagaimana halnya kaum Nabi Syu'aib a.s., tidak melakukan perbuatan liwat (homoseks, sodomi) seperti halnya kaum Nabi

⁴⁶ S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 2.

⁴⁷ Al-Qur'an Huud ayat 117, Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, 232.

Lut as., tidak patuh kepada pimpinannya yang kejam dan bengis, seperti halnya Fir'aun, dan kejahatan lain, karena yang demikian, adalah suatu kezaliman. Allah tidak menyuruh melakukan yang demikian itu.⁴⁸

Hal dasar bagi tindakan menggerakkan adalah manajemen yang berpandangan progresif. Maksudnya adalah para pengelola harus menunjukkan melalui kelakuan dan keputusan-keputusan mereka bahwa mereka mempunyai perhatian yang dalam untuk anggota-anggota organisasi mereka. Pada dasarnya *actuating* dimulai dari dalam diri pribadi masing-masing. Pengelola harus dimotivasi secara pribadi untuk mencapai kemajuan dan untuk bekerjasama secara harmonis dan terarah dengan pihak lain, karena apabila tidak demikian halnya, tidak mungkin untuk menggerakkan pihak lain. Memang harus diakui bahwa sulit sekali untuk menggerakkan diri sendiri (*to be actuated*). Untuk mencapai sukses terbesar dalam *actuating*, orang senantiasa harus bersikap obyektif dalam penentuan dan penggunaannya. *Actuating* berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat aktivitas-aktivitas jalannya manajemen.⁴⁹

Menggerakkan menimbulkan tantangan dan daya pikat yang luar biasa. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, kepuasan seseorang dalam interaksinya dengan orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakkan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah guru adalah pelaku utama dengan dukungan *stakeholders* untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Dalam *actuating* ini, guru menjadi motor penggerak berlangsungnya suatu proses pencerdasan kehidupan

⁴⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah*, Vol. 8, hlm. 361.

⁴⁹ S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 3.

bangsa yang akhir-akhir ini dinilai mengalami stagnasi sehingga tertinggal jika dibandingkan dengan kemajuan pendidikan di negara lain. Maka dalam penelitian ini teori G R Terry di pakai untuk mengetahui bagaimana proses implementasi atau pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru di sekolah.

d. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi terakhir yang dijalankan oleh para manajer adalah *controlling*. Setelah tujuan-tujuan ditetapkan, rencana-rencana dirumuskan, pengaturan structural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru. Untuk memastikan bahwa semua urusan berjalan seperti seharusnya, manajemen harus memantau kinerja organisasi. Kinerja yang sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat penyimpangan yang cukup berarti, tugas manajemen untuk mengembalikan organisasi itu pada jalurnya. Pemantauan, pembandingan, dan kemungkinan mengoreksi inilah yang diartikan dengan fungsi *controlling*/pengawasan.⁵⁰

Menurut Manulang dalam Robbin menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilakukan, menilainya, mengoreksi, apabila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.⁵¹ Pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai atau tidak. Berikutnya, Terry dalam Robbin mendiskripsikan bahwa pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam hasil yang

⁵⁰ S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 3.

⁵¹ S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 5.

dicapai dari aktivitas yang dilaksanakan dan yang telah direncanakan.⁵² Dalam penelitian ini teori G.R Terry dipakai untuk mengetahui apakah manajemen pengembangan profesionalisme guru di sekolah sudah sesuai dengan perencanaan sehingga tujuan dari pembinaan kemampuan profesional guru telah tercapai. Pada fungsi pengawasan ini akan diketahui apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pembinaan kemampuan profesional guru di sekolah.

Berdasarkan semua fungsi pokok manajemen yang dikemukakan George R. Terry baik dalam *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran guru di dalamnya. Bahkan guru adalah tokoh utama yang menentukan proses manajemen di atas. Guru bersama *stakeholders* sekolah merencanakan pendidikan yang akan diselenggarakan di sekolah, dalam *organizing* guru mendapatkan *job description* sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.⁵³

Tahap *Actuating* guru bersama *stakeholders* menyelenggarakan pendidikan, sedang di dalam kelas guru adalah narasumber, fasilitator, motivator, bagi siswa dalam proses pembelajaran, tetapi pembelajaran tetap bersifat *student centered*. *Actuating* dalam pengembangan profesionalisme guru adalah bagaimana pelaksanaan dari pengembangan apakah sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan dan sesuai dengan *job description* serta pembagian unit masing-masing atau belum. Sedangkan untuk fungsi *Controlling*, semua kegiatan pendidikan di sekolah dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana visi dan misi sekolah telah dicapai. Sedangkan fungsi *controlling* dalam hal pengembangan profesionalisme guru berupa pemantauan kegiatan, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan dalam

⁵² S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 5.

⁵³ S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 5.

pengembangan serta menilai hasil pengembangan profesionalisme guru.⁵⁴

Besarnya peran guru dalam proses pendidikan di sekolah maka guru dituntut keprofesionalannya, guru harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga mampu membawa anak didiknya mencapai kemajuan tanpa meninggalkan nilai-nilai budaya dan akhlak mulia. Disinilah guru perlu diberi pengembangan sehingga pengetahuan, *skill* dan kinerjanya meningkat dengan tetap berpegang pada nilai-nilai budaya bangsa yang menjadi karakter bangsa Indonesia. Sedangkan pengembangan terhadap profesionalisme guru sangat di-butuhkan sekali dalam rangka peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam proses pembelajaran. Maka berbagai pengembangan di sekolah harus dikelola dengan baik sehingga tujuan dari pengembangan profesionalisme guru akan tercapai dan sesuai sasaran.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perkembangan pengetahuan yang bersifat eksponensial dan perubahan sains yang berlangsung cepat telah menjadi kecendrungan global. Pengetahuan bertambah dua kali lipat setiap 7-10 tahun kompetensi pekerja yang semakin cepat menjadi usang, tentu saja berimplikasi pada pengembangan sumberdaya manusia. Kesenjangan antara kemampuan pekerja dan tuntutan pekerjaan yang berkembang itu lalu berarti diperlukanya peningkatan atau penyesuaian pengetahuan dan keterampilan serta sikap pekerja. Dengan kata lain diperlukanya Profesionalisme yang dilakukan melalui upaya pengembangan sumber daya manusia.⁵⁵

Para ahli memberikan pengertian yang beragam tentang pengembangan SDM, pelatihan, dan pelatihan & pengembangan. Mondy dan Noe dalam Marwansyah mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (*human*

⁵⁴ S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. 5.

⁵⁵ Marwansya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung, 2010, 153.

resource development) sebagai “a major HRM function that consist not only of T & D but also individual career planning and development activities and performance appraisal” (Fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia yang mencakup tidak hanya pelatihan dan pengembangan tetapi juga kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengembangan karir individu serta penilaian kinerja).⁵⁶

Bogardus dalam Marwansyah mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai “the function area of the HR body of knowledge concerned with training, development, change, and performance management programs to ensure that individuals with the required knowledge, skill, and abilities are available when needed to accomplish organization goals”. (Bidang fungsional dari ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan program-program pelatihan, pengembangan, perubahan, dan manajemen kinerja untuk memastikan bahwa orang-orang dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan akan tersedia pada saat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi).⁵⁷ Sementara Bogardus menambahkan bahwa training & development sendiri dapat dipandang sebagai “the heart of a continuous effort designed to improve employee competency and organizational performance” (intisari dari sebuah upaya berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi).⁵⁸

Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada semua tingkat organisasi. Kegiatan pelatihan, misalnya, seringkali terbukti mampu meningkatkan keterampilan dan motivasi. Ini pada gilirannya akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi dan pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas sebuah organisasi perusahaan maupun lembaga pendidikan. Peran utama manajer pengembangan sumber daya manusia adalah membantu karyawan dalam mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk

⁵⁶ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 153.

⁵⁷ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 153.

⁵⁸ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 153.

REPOSITORI IAIN KUDUS melakukan pekerjaan, baik yang dilakukan dimasa kini maupun dimasa mendatang, serta membantu mereka untuk mencapai sasaran-sasaran pribadi mereka.⁵⁹

Manajer pengembangan sumber daya manusia berperan pula dalam perencanaan, implementasi, evaluasi, dan administrasi program pengembangan sumber daya manusia. Peran para manajer pengembangan SDM (yang disebut HRD professional atau trainer) adalah menganalisis masalah-masalah kinerja, merancang, melaksanakan, mengevaluasi, mengelola, dan/atau mendukung program pelatihan dalam berbagai cara. Sebagai sebuah proses, pelatihan & pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan: 1) penentuan kebutuhan pelatihan & pengembangan atau suatu penilaian (assessment) kebutuhan yang komprehensif, dilanjutkan dengan 2) penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik, 3) pemilihan metode, media dan prinsip-prinsip pembelajaran, 4) implementasi program, dan diakhiri dengan tahap 5) evaluasi program. Langkah yang disebut terakhir ini diperlukan untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan dengan mengukur reaksi atau pendapat peserta terhadap program, kemampuan menyerap materi, kemampuan peserta untuk menerapkan pengetahuan baru, dan tercapai atau tidaknya tujuan program.⁶⁰

Marwansyah menjelaskan bahwa Untuk menentukan secara tepat kebutuhan pengembangan SDM, diperlukan tiga jenis analisis: analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis orang. Ketiga analisis ini akan menjawab tiga pertanyaan berikut: 1) pada bagian mana dalam organisasi diperlukan program pengembangan? 2) apa yang harus dipelajari oleh peserta agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif? dan 3) siapa yang perlu dilatih/dididik dan latihan/pendidikan apa yang perlu diberikan kepada mereka.⁶¹

⁵⁹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 158.

⁶⁰ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 159.

⁶¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 159.

D. Profesionalisme Tenaga Pendidik

1. Pengertian Profesionalisme Tenaga Pendidik

Profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan atau jabatan menurut keahlian tertentu. Artinya suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, tetapi memerlukan persiapan melalui pendidikan dan pelatihan secara khusus. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.⁶²

Kunandar menjelaskan bahwa guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi disini meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan profesional, baik yang bersifat pribadi, sosial maupun akademis.⁶³ Dengan kata lain pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dan dengan kemampuan maksimal. Jadi guru yang profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman dibidangnya.

Profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas. Profesi adalah suatu lapangan pekerjaan yang dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi serta cara menyikapi lapangan pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan yang ahli.

⁶² Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 32 mengenai Pembinaan dan Pengembangan, Fokus Media, Bandung.

⁶³ Kunandar, *Guru Profesional, Impelementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Penerbit Rajawali Pers, Jakarta, 2007, 46.

Pengertian profesi ini tersirat makna bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional diperlukan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang mengacu pada pelayanan yang ahli. Profesi merupakan pengakuan masyarakat terhadap karakteristik pekerjaan yang memiliki sifat-sifat tertentu seperti juga profesi guru, adalah kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan dan memiliki pengetahuan spesialisasi dan pengetahuan praktis untuk menunjang proses belajar mengajar. Surya dalam Kunandar menjelaskan bahwa guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu, juga ditunjukkan dengan tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara, dan agamanya.⁶⁴

Guru profesional memiliki tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral, dan spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, dan menghargai serta mengembangkan profesinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kompetensi guru dalam memahami dirinya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif. Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan guru sebagai makhluk yang beragama yang perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma-norma moral dan agama.

Soedijarto dalam Kunandar berpendapat bahwa guru sebagai jabatan profesional memerlukan pendidikan lanjutan dan latihan khusus (*advanced education and*

⁶⁴ Kunandar, *Guru Profesional, Impelementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, 47.

special training), maka guru sebagai jabatan profesional, seperti dokter dan lawyer, memerlukan pendidikan pascasarjana. Namun, pascasarjana bagi jabatan profesional bukanlah program akademik, tetapi program profesional yang mengutamakan praktik.⁶⁵

Tilaar menjelaskan pula bahwa seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap sesuai dengan tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme, dan bukan secara amatiran. Profesionalisme bertentangan dengan amatirisme. Seorang profesional akan terus-menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar, melalui pendidikan dan pelatihan.⁶⁶ Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menjadi profesional, mereka harus mampu menemukan jati diri dan mengaktualkan diri. Pemberian prioritas yang sangat rendah pada pembangunan pendidikan selama beberapa puluh tahun terakhir telah berdampak buruk yang sangat luas bagi kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pendidik berkewajiban: (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; (3) memberi teladan dan nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.⁶⁷

⁶⁵ Kunandar, *Guru Profesional, Impelementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, 49.

⁶⁶ H.A.R Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, 86.

⁶⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Fokus Media, Bandung.

Menurut UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, pendidikan menengah. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang yang menjadi sumber pengasihan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁶⁸

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Upaya memperdalam pemahaman terhadap peserta didik ini didasari oleh kesadaran bahwa bakat minat dan tingkat kemampuan mereka berbeda-beda, sehingga layanan secara individual juga berbeda-beda. Sekalipun bahan ajar yang disajikan dalam kelas secara klasikal sama, namun ketika sampai kepada pemahaman individual, guru harus mengetahui tingkat perbedaan individual siswa, sehingga dapat memandu siswa yang percepatan belajarnya terbelakang, sehingga pada akhir pembelajaran memiliki kesetaraan. Pada dasarnya proses pembelajaran ini adalah bagaimana kemampuan pendidik membantu pengembangan seluruh potensi yang dimiliki oleh peserta didik.⁶⁹

⁶⁸ Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 32 mengenai Pembinaan dan Pengembangan, Fokus Media, Bandung

⁶⁹ Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 32 mengenai Pembinaan dan Pengembangan, Fokus Media, Bandung

Kompetensi kepribadian yaitu guru memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Bakat dan minat menjadi guru merupakan faktor penting untuk memperkokoh seseorang memilih profesi guru. Guru adalah teladan bagi anak didik, dan masyarakat sekitarnya. Oleh sebab itu kepribadian yang mantap menjadi syarat pokok bagi guru agar tidak mudah terombang-ambing secara psikologis oleh situasi-situasi yang terus berubah secara dinamis (baik positif maupun situasi negatif). Dengan kepribadian seperti ini guru akan mampu tampil berwibawa, arif dalam menyapa dan mendidik para siswa dan cerdas dalam melayani masyarakat dengan segala perbedaannya.⁷⁰

Kompetensi sosial yaitu kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru harus menjauhkan sikap egois, sikap yang hanya mengedepankan kepentingan diri sendiri. Guru harus pandai bergaul, ramah terhadap peserta didik, orang tua maupun pada masyarakat umumnya. Guru adalah sosok yang dapat secara luwes berkomunikasi kesegala arah, kerana bidang tugasnya harus berhubungan dengan siswa, antar guru, dengan atasannya, dan kepada masyarakat diluar sekolah. Kunci keberhasilan guru dalam membina dan membelajarkan siswa maupun anggota masyarakat lainnya, adalah pada kemampuan guru melakukan interaksi sosial ini kepada siswa dan masyarakat lainnya.⁷¹

Kompetensi profesional yaitu kemampuan untuk dapat menguasai materi pembelajaran secara luas dan

⁷⁰ Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 32 mengenai Pembinaan dan Pengembangan, Fokus Media, Bandung

⁷¹ Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 32 mengenai Pembinaan dan Pengembangan, Fokus Media, Bandung

mendalam yang memungkinkan guru mampu membimbing peserta didik dapat memenuhi standar kompetensi minimal yang seharusnya dikuasai oleh peserta didik. Guru diwajibkan menguasai dengan baik mata pelajaran yang diasuhnya, sejak dari dasar-dasar keilmuannya sampai dengan bagaimana metode dan teknik untuk mengajarkan serta cara menilai dan siswa yang mengikuti proses belajar mengajar. Akhir dari proses pembelajaran adalah siswa memiliki standar kompetensi minimal yang harus dikuasai dengan baik, sehingga ia dapat melakukan aktifitas sesuai dengan kompetensi tersebut.⁷²

Guru profesional adalah guru yang menguasai mata pelajaran dengan baik dan mampu membelajarkan siswa secara optimal, menguasai semua kompetensi yang persyaratan bagi seorang guru. Untuk menjadi guru yang memiliki kompetensi maka diharuskan untuk mengembangkan tiga aspek kompetensi yang ada pada dirinya, yaitu kompetensi pribadi, kompetensi profesional, dan kompetensi kemasyarakatan. Kompetensi pribadi adalah sikap pribadi guru berjiwa pancasila yang mengutamakan budaya bangsa Indonesia yang rela berkorban bagi kelestarian bangsa dan negaranya.

Kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik (mata pelajaran/bidang studi) yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus sehingga guru itu memiliki wibawa akademis. Sementara itu kompetensi kemasyarakatan (sosial) adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi sosial seorang guru dalam kehidupan sehari-hari dimasyarakat tempat ia bekerja, baik formal maupun informal. Guru yang dapat atau mampu mengembangkan ketiga aspek kompetensi tersebut pada dirinya dengan baik, maka ia tidak hanya akan memperoleh keberhasilan

⁷² Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 32 mengenai Pembinaan dan Pengembangan. Fokus Media, Bandung

tetapi ia juga memperoleh kepuasan atas profesi yang dipilihnya.

Guru profesional dalam suatu lembaga pendidikan diharapkan akan memberikan perbaikan kualitas pendidikan yang akan berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa. Dengan perbaikan kualitas pendidikan dan peningkatan prestasi belajar, maka diharapkan tujuan pendidikan nasional akan terwujud dengan baik. Dengan demikian, keberadaan guru profesional selain untuk mempengaruhi proses belajar mengajar, guru profesional juga diharapkan mampu memberikan mutu pendidikan yang baik sehingga mampu menghasilkan siswa yang berprestasi.

Perwujudan itu perlu dipersiapkan sedini mungkin melalui lembaga atau sistem pendidikan guru yang memang juga bersifat profesional dan memiliki kualitas pendidikan dan cara pandang yang maju. Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material, kebendaan maupun nonmaterial. Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia itu dalam tingkat kebutuhan yaitu kebutuhan psikologis (pangan, sandang, papan), jaminan keamanan, kebutuhan sosial, pengakuan dan penghargaan, kesempatan mengembangkan diri. Kebutuhan untuk mengembangkan diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan yang paling tinggi bagi setiap orang.

Realisasi pengembangan diri ini berbagai macam bentuknya, antara lain melalui pendidikan yang lebih tinggi atau pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan. Di sekolah, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui pendidikan atau pelatihan, baik bergelar maupun non gelar merupakan usaha untuk memberikan kesempatan bagi guru-guru guna memenuhi kebutuhan peningkatan profesionalisme guru menjadi perhatian secara global, karena guru memiliki tugas dan peran bukan hanya memberikan informasi-informasi ilmu pengetahuan dan teknologi, melainkan juga membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetensi. Tugas guru adalah membantu peserta

didik agar mampu melakukan adaptasi terhadap berbagai tantangan kehidupan serta desakan yang berkembang dalam dirinya.

2. Model Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik

Banyak cara yang dilakukan oleh guru untuk menyesuaikan dengan perubahan, baik itu secara perorangan, kelompok, atau dalam satu sistem yang diatur oleh lembaga. Mulyasa menyebutkan bahwa pengembangan guru dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*.⁷³ Castetter dalam Syaefuddin menyampaikan 5 model peningkatan profesionalisme untuk guru seperti pada tabel berikut.⁷⁴

Tabel 2.1
Model Peningkatan Profesionalisme Guru

Model Peningkatan Profesionalisme Guru	Keterangan
Pengembangan guru yang dipadu 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 berdasar penilaian personil dari kebutuhan mereka.
Observasi atau penilaian	Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. Refleksi oleh

⁷³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Penerapan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003, 43.

⁷⁴ S. Udin Syaefudin, *Pengembangan Profesi Guru*, Alfabeta, Bandung, 2010, 102.

Model Peningkatan Profesionalisme Guru	Keterangan
	guru pada prakteknya dapat ditingkatkan oleh observasi lainnya.
Keterlibatan dalam proses pengembangan/peningkatan	Pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika mereka perlu untuk mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum.
Pelatihan	Ada teknik-teknik dan perilaku-perilaku yang pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat merubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka.
Pemeriksaan	Pengembangan profesional adalah studi kerjasama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktek mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang

Model Peningkatan Profesionalisme Guru	Keterangan
	pendidikan.

Kelima model peningkatan profesionalisme guru di atas, model "Training" merupakan model pengembangan yang banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan swasta. Pada lembaga pendidikan, cara yang populer untuk pengembangan kemampuan profesional guru adalah dengan melakukan penataran (*in service training*) baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun peningkatan kemampuan (*upgrading*).

Cara lain baik dilakukan sendiri-sendiri (informal) atau bersama-sama, seperti: on the job training, workshop, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dsb. Inovasi dalam pendidikan juga berdampak pada pengembangan guru. Beberapa model pengembangan guru sengaja dirancang untuk menghadapi pembaharuan pendidikan.

Pengembangan kemampuan profesional guru, yaitu: model mentoring, model ilmu terapan atau model "dari teori ke praktek", dan model inquiry atau model reflektif. Model mentoring adalah model dimana berpengalaman menulis pengetahuannya atau melakukan aktivitas mentor pada guru yang kurang berpengalaman. Model ilmu terapan berupa perpaduan antara hasil-hasil riset yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan praktis. Model inquiry yaitu pendekatan yang berbasis pada guru-guru, para guru harus aktif menjadi peneliti, seperti membaca, bertukar pendapat, melakukan observasi, melakukan analisis kritis, dan merefleksikan pengalaman praktis mereka sekaligus meningkatkannya. Sedangkan menurut Soetjipto dan Kosasi dalam Syaefuddin menjelaskan pengembangan sikap profesional ini dapat dilakukan selama dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).⁷⁵

⁷⁵ S. Udin Syaefudin, *Pengembangan Profesi Guru*, Alfabeta, Bandung, 2010, 103.

3. Ciri-ciri Profesional Tenaga Pendidik

Seorang pekerja profesional misalnya (guru) akan menampakkan adanya ketrampilan teknis yang didukung oleh sikap kepribadian tertentu karena dilandasi oleh pedoman-pedoman tingkah laku khusus (kode etik) yang mempersatukan mereka dalam satu korps profesi. Pendidikan yang baik sebagaimana yang diharapkan modern dewasa ini dan sifatnya yang selalu menantang, adalah model pendidikan yang mengharuskan tenaga kependidikan dan guru yang berkualitas dan profesional. Sagala menjelaskan bahwa Setidaknya ada 7 ciri-ciri profesionalisasi jabatan guru yaitu:

- a. Guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan bukan usaha untuk kepentingan pribadi
- b. Guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan untuk mendapatkan lisensi mengajar serta persyaratan yang ketat untuk menjadi anggota profesi keguruan.
- c. Guru dituntut memiliki pemahaman serta keterampilan yang tinggi.
- d. Guru dalam organisasi profesional memiliki publikasi yang dapat melayani para guru sehingga tidak ketinggalan bahkan selalu mengikuti perkembangan yang terjadi.
- e. Guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan in service.
- f. Guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karir hidup (*a live carier*).
- g. Guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun secara lokal.⁷⁶

Sedangkan menurut Wijaya dijelaskan bahwa ciri-ciri profesional guru dalam tiga kategori yakni:

- a. Kemampuan guru menguasai bahan bidang studi. Yang dimaksud dengan kemampuan menguasai bahan bidang studi adalah kemampuan mengetahui,

⁷⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2000, 216-217.

- memahami, mengaplikasikan, menganalisis, menyintesis, dan mengevaluasi sejumlah pengetahuan keahlian yang akan diajarkannya.
- b. Kemampuan guru merencanakan program belajar mengajar Kemampuan merencanakan program belajar mengajar adalah kemampuan membuat satuan pelajaran dan bahan cetakan lainnya (software) seperti dalam petunjuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, lembaran kegiatan membaca, lembaran tugas dan kerja, dan kemampuan menciptakan alat peraga media guna kepentingan pengajaran.
 - c. Kemampuan guru melaksanakan program belajar mengajar. Kemampuan melaksanakan program belajar mengajar adalah kemampuan menciptakan interaksi belajar mengajar dengan situasi dan kondisi dan program yang dibuatnya.⁷⁷

Rebore dalam Ambarita mengemukakan enam karakteristik profesional guru, yaitu: (1) pemahaman dan penerimaan dalam melaksanakan tugas, (2) kemauan melakukan kerja sama secara efektif dengan siswa, orang tua siswa, dan masyarakat, (3) kemampuan mengembangkan visi dan pertumbuhan jabatan secara terus menerus, (4) mengutamakan pelayanan dalam tugas, (5) mengarahkan, menekan dan menumbuhkan pola perilaku siswa, serta (6) melaksanakan kode etik jabatan.⁷⁸ Sementara itu, Glickmen masih dalam Ambarita (2013:131) memberikan ciri profesionalisme guru dari dua sisi, yaitu kemampuan berfikir abstrak (*abstraction*) dan komitmen (*commitment*). Guru yang profesional memiliki tingkat berpikir mengidentifikasi, dan memecahkan berbagai macam persoalan yang dihadapi dalam tugas. Komitmen adalah kemauan kuat untuk melaksanakan tugas yang didasari dengan rasa

⁷⁷ Cece Wijaya dan Tabrani Rusiyana, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, PT. Remaja Rosda Karya Offset, Bandung, 2004, 30.

⁷⁸ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2013, 130.

penuh tanggung jawab. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi, biasanya memiliki tanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan tugas yang diemban.⁷⁹

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu sehingga mempermudah fokus apa yang akan dikaji dalam penelitian ini. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Muhammad Yunus dalam penelitiannya yang berjudul, “*Profesionalisme Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.*”⁸⁰

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui profesionalisme guru dalam peningkatan mutu pendidikan di SDN 65 Katteong Kabupaten Pinrang. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan instrumen penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun teknik analisis datanya adalah teknik analisis deskriptif (non statistik). Hasil penelitian: Pertama, profesionalisme guru dalam peningkatan mutu pendidikan di SDN 65 Katteong Kab. Pinrang dapat dilihat dari 4 (empat) aspek kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social, dan kompetensi profesional. Kedua, Faktor pendukung terdiri dari 2 (dua), yaitu: faktor intern dan faktor ekstern. Sedangkan factor penghambat, yaitu: banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh, adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi, kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas. Ketiga, Strategi guru mengatasi penghambat, yaitu: 1) belajar sendiri di rumah; 2) belajar di perpustakaan; 3) membentuk persatuan pendidik sebidang studi; 4) mengikuti pertemuan ilmiah 5) belajar secara formal di lembaga pendidikan; 6)

⁷⁹ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 131.

⁸⁰ Muhammad Yunus, *Profesionalisme Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, *Lentera Pendidikan*, Vol. 19, No. 1, Juni 2016.

mengikuti pertemuan organisasi profesi pendidikan; dan 7) ikut kompetisi ilmiah.

2. Muhammad Soleh Pulungan dalam penelitiannya yang berjudul, “*Kajian Evaluasi Tenaga Pendidikan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Kutai Kartanegara Provinsi Kaltim.*”⁸¹

Peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak diperlukan dalam proses pembangunan sector pendidikan di era globalisasi. Tujuan pengkajian ini adalah; Untuk mengevaluasi penempatan tenaga pendidikan sesuai dengan kompetensi, Untuk menganalisis standar kualifikasi tenaga pendidikan, Untuk mengetahui standar kualitas pendidikan di Kab. Kutai Kartanegara. Metode Penelitian yang dilakukan secara survey, dengan populasi adalah kepala sekolah dan guru SD, SMP dan SMA, dengan tiga zona, yakni: zona I, II, dan III di Kutai Kartanegara. Hasil Penelitian; Standar Pendidikan yang dimiliki para guru cukup tinggi, dengan spesialisasi tertentu. Kekurangan tenaga pendidik bidang studi tertentu, mengakibatkan sebagian guru mengajar tidak sesuai keahliannya. Untuk lebih meningkatkan kualitas guru disarankan untuk aktif mengikuti seminar, workshop, dan pelatihan. Strategi pembangunan pendidikan tidak hanya berdasarkan pada input oriented saja, tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Peranan pemerintah melalui Dinas Pendidikan diharapkan untuk melakukan analisis kebutuhan guru setiap tahun, perbaikan dan peningkatan sarana prasarana sekolah, sesuai kebutuhan masing-masing.

3. Astri Novia Siregar dan Wildansyah Lubis dalam penelitiannya yang berjudul, “*Manajemen Pendidik Dan*

⁸¹ Muhammad Soleh Pulungan, Kajian Evaluasi Tenaga Pendidikan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Kutai Kartanegara Provinsi Kaltim, *Jurnal Bina Praja*, Volume 7, Nomor 1, Edisi Maret 2015.

*Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.*⁸²

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, data penelitian diperoleh berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Temuan penelitian: SMA di lokasi penelitian ini terdiri dari 264 pendidik (guru) sebanyak 219 orang (89%) memiliki karakteristik penilaian dalam kategori baik, guru mengajar menggunakan perangkat pembelajaran (RPP, Silabus, Prota, Prosem) yang lengkap dan mengajar berdasarkan keahlian (jurusan) masing-masing. Dari penelitian yang dilakukan disimpulkan: dalam meningkatkan mutu pendidikan, SMA Kota Medan sudah memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan.

4. Abd. Aziz Hasibuan dalam penelitiannya yang berjudul, *“Manajemen Pembinaan Profesi Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi di Madrasah Tsanawiyah DKI Jakarta).”*⁸³

Tujuan dalam penelitian ini adalah meningkatkan kinerja guru perlu dilakukan penelitian terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Penelitian dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Jakarta Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, langkah pengolahan data yang digunakan adalah member check dan display data. Setelah dilakukan penelitian terlihat bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembinaan profesi yang

⁸² Astri Novia Siregar dan Wildansyah Lubis, Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *EducanduM*, Volume: X, Nomor: 1, Edisi: Juni 2017.

⁸³ Abd. Aziz Hasibuan, Manajemen Pembinaan Profesi Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi di Madrasah Tsanawiyah DKI Jakarta), *TANZHIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, Vol.10, No.1, Tahun 2016.

dijalankan oleh kepala sekolah berjalan sesuai dengan tujuan dan terencana dengan melibatkan berbagai pihak, terbentuknya team work. Kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan pelaksanaan manajemen sekolah adalah upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, banyak upaya nyata yang dilakukan kepala sekolah sehingga guru menjaga dan meningkatkan kinerjanya. Dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan profesi guru terjadi banyak kendala dan pendukung kegiatan tersebut, kendala tersebut lebih terlihat pada kendala teknis dalam pelaksanaan pembinaan, faktor pendukung yaitu kebijakan dan sarana serta prasarana yang memadai, serta antusiasme warga sekolah yang tinggi dalam kegiatan pembinaan profesi guru.

5. Hendon, Cut Zahri Harun dan Nasir Usman dalam penelitiannya yang berjudul, “*Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada SMP Negeri 1 Batee Kecamatan Batee Kabupaten Pidie.*”⁸⁴

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui program, pelaksanaan, evaluasi, dan hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru pada SMP Negeri 1 Batee Kecamatan Batee Kabupaten Pidie. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua MGMP, guru, pengawas, dan komite sekolah. Data dianalisis dengan cara: reduksi data, display data, mengambil kesimpulan, dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Program disusun pada setiap awal tahun pelajaran oleh tim pengembangan sekolah belum terdokumentasi dengan

⁸⁴ Hendon, Cut Zahri Harun dan Nasir Usman, Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada SMP Negeri 1 Batee Kecamatan Batee Kabupaten Pidie, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 6, No. 1, Februari 2018.

baik. Program yang direncanakan berupa: penyusunan RPP, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, supervisi kelas, melaksanakan MGMP, dan pengadaan media pembelajaran; (2) Kegiatan yang dilaksanakan belum semuanya tercantum pada instrumen yang baku, jadwal pelaksanaan kegiatan belum semuanya sesuai rencana dan jumlah kegiatan tidak sesuai dengan perencanaan program yang sudah disusun; (3) Evaluasi dilaksanakan pada setiap akhir semester dan dijadikan sebagai tindak lanjut dalam menentukan program lanjutan. Hasil evaluasi disampaikan kepada guru, baik secara individual maupun secara kelompok; dan (4) Hambatan-hambatan yang dihadapi adalah guru kurang menguasai ICT, kurang menguasai materi pelajaran, jarang menerapkan metode pembelajaran, banyaknya tugas kepala sekolah, dan belum adanya program sekolah yang baku.

6. Halomoan Mangasi Siadari dan Wuradji dalam penelitiannya yang berjudul, “*Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru Di SMP Negeri 3 Jetis Bantul*.”⁸⁵

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 3 Jetis Bantul. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dan sumber data dipilih secara purposive. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan siswa SMP Negeri 3 Jetis Bantul. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Data dianalisis dengan mereduksi data, menyajikan data dan pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian sebagai berikut: kondisi profesionalisme guru di SMP Negeri 3 Jetis Bantul menurut data kualifikasi akademik yang qualified adalah 94,87%, sedangkan 5,13% adalah underqualified. Program pengembangan

⁸⁵ Halomoan Mangasi Siadari dan Wuradji, *Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru Di SMP Negeri 3 Jetis Bantul*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 1, Nomor 1, 2013.

profesionalisme sebagai berikut. (1) Masih terdapat guru mismatched, kurang memanfaatkan kesempatan pendidikan dan pelatihan yang ada, anggaran dan motivasi diri. (2) Pelaksanaan program pengembangan profesionalisme SDM dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru berupa: pelatihan sosialisasi KTSP dan pelatihan komputer, studi lanjut, MGMP, seminar, workshop, penambahan koleksi buku-buku di perpustakaan, kerja sama dengan Dinas Pendidikan DIY, Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul, Kanwil DIY dan intansi terkait. (3) Penghambat pelaksanaan program pengembangan SDM: terbatasnya anggaran, kurangnya minat dan motivasi guru. (4) Untuk mengatasi hambatan: mengajukan penambahan anggaran, memberi motivasi, reward, dan kerja sama dengan intansi terkait.

7. Hasan Tanang & Baharin Abu dalam penelitiannya yang berjudul, "*Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi Indonesia*."⁸⁶

Studi ini menyelidiki profesionalisme guru dan praktik pengembangan profesional yang masih memiliki kualitas lebih rendah berdasarkan undang-undang dan belum menghasilkan peningkatan kinerja di Sulawesi Selatan, Indonesia. Investigasi ini berfokus pada perilaku-sikap guru, keterampilan pedagogik, dan kegiatan pembelajaran keragaman melalui pengembangan profesional yang efektif sebagai komitmen untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Faktor pendukung dan kendala menjadi guru profesional juga diidentifikasi. Desain penelitian ini menggunakan desain metode campuran eksploratori dengan pendekatan triangulasi. Simple random sampling digunakan untuk memilih 331 sampel dari 2.367 populasi untuk menjawab kuesioner. Sedangkan dua belas guru dipilih menggunakan purposive sampling untuk wawancara dan observasi. Uji-t dan analisis Anova menunjukkan bahwa gender memiliki perbedaan yang signifikan dalam praktik

⁸⁶ Hasan Tanang & Baharin Abu, *Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi Indonesia*, *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 3, No. 2; 2014.

perilaku-perilaku, sementara kualifikasi profesional pendidikan signifikan pada perilaku-perilaku dan aktivitas belajar guru. Temuan kualitatif menunjukkan perlunya menampilkan perilaku-sikap yang patut dicontoh, keterampilan mengajar yang kuat, pengetahuan dan keyakinan melalui kegiatan pembelajaran yang beragam dalam pengembangan profesional yang efektif. Pengembangan profesional guru perlu didukung oleh kebijakan, moral, infrastruktur, dan keuangan yang dapat membuat guru menjadi profesional. Studi ini telah memberikan model pengembangan profesional guru sebagai input untuk meningkatkan kualitas praktik profesionalisme guru dan pengembangan profesional di Indonesia, khususnya di provinsi Sulawesi Selatan.

F. Kerangka Berpikir

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.⁸⁷

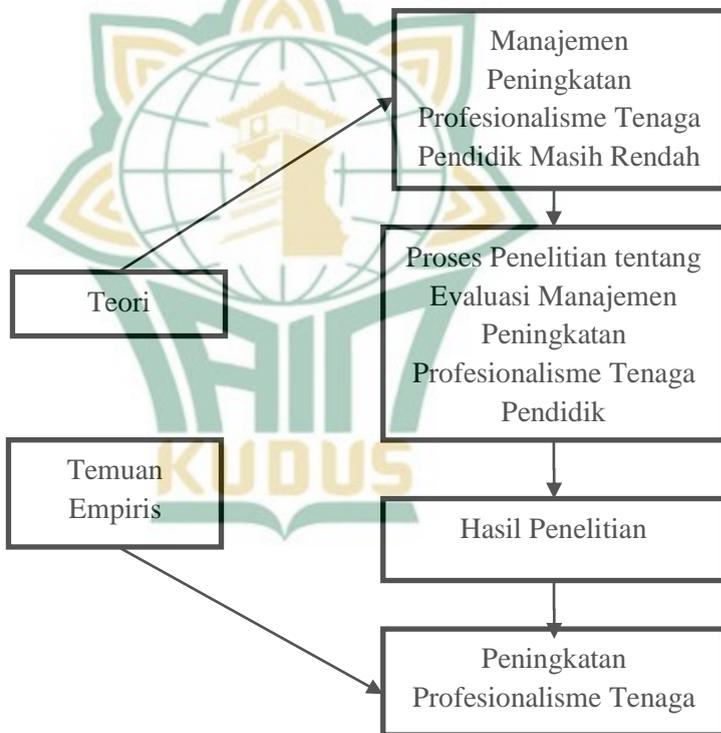
Kerangka teori membahas tentang pengertian manajemen guru, yakni tentang pengertian manajemen guru, sistem perencanaan dan pengadaan guru, pembinaan dan pengembangan guru, evaluasi guru, pemberhentian guru. Selanjutnya adalah pembahasan kompetensi pedagogik yakni pengertian kompetensi pedagogik dan aspek-aspek 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 “Evaluasi Manajemen Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik di MTs Negeri 3 Rembang”.

Tipe pengevaluasian disesuaikan dengan jenis keputusan yang diambil, diklasifikasikan empat tipe

⁸⁷ Hasan Tanang & Baharin Abu, Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi Indonesia, *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 3, No. 2; 2014.

REPOSITORI IAIN KUDUS

pengevaluasian. Tipe-tipe tersebut adalah: (1) konteks, (2) masukan, (3) proses, dan (4) produk. Evaluasi tentang konteks dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang cermat tentang lingkungan pembelajaran siswa. Berdasarkan hal itu, dapat ditetapkan serangkaian tujuan, termasuk di dalamnya tujuan pelaksanaan evaluasi. Evaluasi tentang input atau masukan dimaksudkan untuk mengembangkan informasi bagaimana pengembangan sumber-sumber pembelajaran yang relevan dengan tujuan-tujuan program yang ditetapkan. Model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem, dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Berpikir

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa peran manajemen seorang kepala madrasah sebagai seorang *leader* harus memiliki beberapa kemampuan. Tenaga pendidik adalah tenaga professional yang bertugas merencanakan dan

melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat, terutama pada bagi pendidik di madrasah. Dan disamping itu seorang *leader* juga berkewajiban dalam manajemen tenaga kependidikan disekolah baik itu dalam membuat program-program dalam pengembangan tenaga kependidikan. Strategi-strategi yang digunakan dalam mengevaluasi dalam melaksanakan program dari tenaga pendidik itu sendiri, dan menjalankan semua program-program itu sehingga menjadikan tenaga pendidik yang lebih unggul.

