

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat sehingga pemerintah selalu berusaha untuk memajukan pendidikan bagi masyarakat bangsa Indonesia, karena dengan pendidikan pemerintah mengharapkan akan dapat melahirkan generasi penerus bangsa yang handal dan bisa mengisi kemerdekaan yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Sejalan dengan pesatnya ilmu dan teknologi dewasa ini menuntut perubahan di segala bidang pembangunan, sehingga sangat diperlukannya peningkatan sumber daya manusia agar dapat menyesuaikan dengan kemajuan zaman serta kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Oleh sebab itu, sistem pendidikan nasional harus mampu menciptakan dan mewujudkan pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan perubahan pendidikan secara terencana, terarah, sistematis dan berkesinambungan demi terwujudnya pendidikan yang baik.

Di era globalisasi sekarang ini di mana dunia sudah berkembang, jikalau tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang profesional khususnya untuk para pendidik, maka pendidikan di Indonesia akan dihadapkan pada problem yang sangat besar, di mana bangsa ini akan terpuruk seandainya para pendidik tidak mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Maju mundurnya bangsa ini bergantung kepada para generasi mudanya, sedangkan generasi muda yang akan datang bergantung bagaimana para pendidik merencanakan dan mengantarkan serta mengembangkan potensi peserta didiknya ke arah kemajuan, karena hal itu sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, sebagaimana yang tersurat dan tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yaitu “bahwa pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang

Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.

Agar mencapai suatu tujuan pendidikan, guru selaku tenaga pendidik memegang peranan yang begitu penting untuk menentukan keberhasilan pendidikan nasional, sehingga profesi guru memegang peranan yang sangat penting dalam membentuk karakter bangsa melalui pengembangan kompetensi guru dan nilai-nilai yang diinginkan oleh tujuan pendidikan itu sendiri. Dilihat dari peranannya guru memang tidak bisa digantikan oleh orang lain yang tidak berprofesi sebagai guru. Mungkin dari sisi pembelajaran bisa dengan menggunakan alat-alat elektronik seperti infokus, dan lain-lainnya, namun peran guru masih sangat dibutuhkan karena ada proses-proses tertentu yang diperankan oleh guru dan tidak dapat digantikan dengan alat apapun.

Tugas dan tanggungjawab guru tidak bisa digantikan oleh orang lain, maka ia harus bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya, tidak menjadikan tugas mengajar sebagai pekerjaan sampingan, di samping itu guru harus menyadari bahwa ia selalu dituntut untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam rangka melaksanakan tugas yang menyangkut dengan profesinya sebagai seorang guru. Seorang pendidik harus respon terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, khususnya dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Sebagai seorang guru sudah semestinya menguasai ilmu-ilmu baru yang sesuai dengan perkembangan zaman, jangan sampai lebih dahulu siswa atau orang lain yang tahu dengan perkembangan tersebut, sebagaimana yang diungkapkan oleh Udin Syaifudin, yang mengatakan “bahwa dunia ilmu pengetahuan tidak pernah berhenti tetapi selalu memunculkan hal-hal yang baru, guru harus dapat mengikuti perkembangan tersebut, ia harus lebih dahulu mengetahuinya dari pada siswa dan masyarakat pada umumnya”.<sup>1</sup>

Realitas menunjukkan tidak semua guru mempunyai kemampuan tersebut, sehingga sering terkesan sebagai pendidik yang kurang cepat mengikuti inovasi dunia yang sangat pesat. Informasi yang diberikan oleh guru selalu ketinggalan

---

<sup>1</sup>Syafrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Pers, 2009), 15.

zaman, ilmunya tidak berkembang, teorinya tidak berlaku lagi, dan wawasannya tidak mampu memotivasi dan membangkitkan potensi peserta didik.

Dengan hal tersebut betapa pentingnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sebagai ujung tombak dan pengisi pembangunan maupun sebagai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Sumber daya manusia sebagai inti pembangunan merupakan salah satu yang menentukan keberhasilan pembangunan. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan persoalan yang sangat penting untuk dikaji lebih dalam, sebab berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan banyak dipengaruhi oleh faktor manajemen lembaga pendidikan salah satunya manajemen pengembangan sumber daya pendidik. Dalam hal ini dijelaskan bahwa sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan merupakan faktor utama yang perlu dikembangkan dengan baik.

Peranan pendidikan merupakan sarana yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas dan tolok ukur keberhasilan suatu bangsa. Untuk mengukur kualitas suatu bangsa, dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan pelaksanaan pendidikan itu berlangsung dalam satu negara. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat suatu bangsa, maka semakin tinggi pula kualitas masyarakatnya. Realitas di lapangan sistem pendidikan di Indonesia belum menunjukkan kualitas dan kuantitas keberhasilan yang diharapkan, dalam hal ini pendidikan nasional belum bisa menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, baik dari segi intelektualnya, moralnya, spritualnya, profesionalnya dan kemampuan kompetisi bangsa, kenyataannya pendidikan di Indonesia sulit mengalami perkembangan dan kemajuan yang sangat pesat dan berarti, bahkan dalam skala global kualitas jauh dari negara-negara tetangga.

Keterpurukan kualitas pendidikan di Indonesia juga dinyatakan oleh *United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO)* yaitu badan PBB yang mengurus bidang pendidikan. Pembangunan pendidikan untuk semua atau *education for all* di Indonesia berada pada kategori medium atau sedang. Berdasarkan laporan organisasi pendidikan dan ilmu pengetahuan dan kebudayaan badan PBB (UNESCO) tahun 2012 bahwa negara Indonesia berada pada peringkat ke- 64 dari 120 Negara. Tahun lalu Indonesia berada di peringkat ke-69 dari 127

Negara.<sup>2</sup> Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia salah satunya dalam hal manajemen pendidikan yang kurang profesional dan rendahnya mutu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah guru. Kurang bermutunya guru di Indonesia dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh guru.

Faktor penghambat yang cukup besar dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah bahwa masih sedikitnya tenaga profesional yang dimiliki oleh lembaga.<sup>3</sup> Guru atau pendidik merupakan salah satu komponen yang menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama. Figur seorang guru akan senantiasa menjadi sorotan ketika berbicara masalah pendidikan karena guru atau pendidik selalui terintegrasi dengan komponen yang lainnya dalam sistem pendidikan. Guru merupakan faktor utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal. Guru juga menentukan keberhasilan peserta didik, terutama kaitannya dengan proses belajar mengajar dan dalam memberikan keteladanan. Guru juga merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh sebab itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak akan memberikan sumbangan signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan demikian perbaikan pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru pula.

Pada kenyataannya dunia pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena ini ditandai masih rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah yang tidak sampai tuntas sesuai yang diinginkan, atau cenderung tamal sulam. Akibatnya, sering sekali pendidikan mengecewakan masyarakat. Tentu saja untuk mewujudkan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan masyarakat bukan hanya menjadi tanggung jawab sekolah, tetapi menjadi tanggung jawab semua pihak. Untuk itu perlu mengantisipasi keadaan ini dengan memperkuat kemampuan bersaing diberbagai

---

<sup>2</sup><http://cetak.kompas.com>. diakses 20 September 2017.

<sup>3</sup>Sudarwan Danim, *menjadi Komunitasi Pembelajar: Kepemimpinan Transrmasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 113-114.

bidang dengan peningkatan kompetensi guru, dalam upaya peningkatan sumber daya manusia peran pendidikan sangat penting. Oleh karena itu sangat penting untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen pengembangan kompetensi guru.

Melihat fenomena dan data yang telah diuraikan di atas, peneliti memilih SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi untuk menjadi tempat penelitian. SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi diawal berdirinya pada tahun 2007, untuk ukuran sebuah lembaga pendidikan 11 tahun masih sangat muda, akan tetapi sekarang sudah menjadi sekolah besar, unggul dan favorit di wilayah kecamatan cileunyi. Melalui wawancara dan observasi pendahuluan peneliti menemukan indikator dan penyebab sekolah tersebut menjadi berkembang dan maju. Dengan dukungan yayasan terhadap sekolah, kedisiplinan terhadap peserta didik dan budaya keagamaan sebagai ciri plus sekolah tersebut. Berdasarkan pengamatan peneliti yang melihat SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi ini merupakan sekolah favorit yang ada di wilayah kecamatan Cileunyi, hal ini dapat dilihat: *pertama* dengan banyaknya kepercayaan orang tua yang memasukan anak-anaknya ke lembaga ini. *Kedua* prestasi yang dimiliki oleh SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi baik akademik maupun non akademik atau ekstrakurikuler. Contoh prestasi siswa juara 1 perwakilan dari jurusan DKV lomba kompetensi siswa tingkat nasional tahun 2016, juara perwakilan siswa jurusan RPL LKS tingkat provinsi Jawa Barat tahun 2015, peserta studi bahasa asing ke Australia tahun 2014, juara umum LBB tingkat Provinsi Jawa Barat tahun 2015, 2016 dan lain-lain.<sup>4</sup> Namun, berdasarkan observasi dan wawancara pendahuluan dengan wakasek bidang kesiswaan bahwa penerapan kedisiplinan pada siswa sudah berjalan baik, akan tetapi berbading terbalik dengan kondisi guru di SMK Plus Bakti Nusantara 666 yang masih ada guru yang indiscipliner terhadap aturan sekolah, telat masuk ke kelas, merokok di area sekolah dan telat pengumpulan administrasi guru, sehingga hal tersebut akan menjadi bumerang untuk terus meningkatkan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi.

---

<sup>4</sup>Dokumentasi SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi,

Dengan berbekal petunjuk ini dan hasil observasi awal maka peneliti tertarik meneliti di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi, karena peneliti akan meneliti manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru, sehingga dapat meningkatkan mutu guru yang dapat terus mencipta sekolah yang bermutu, unggul dan mendapatkan sambutan yang positif dari masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti memfokuskan penelitian ini tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi pedagogik Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi Kabupaten Bnadung.

### **B. Perumusan Masalah**

Untuk memberikan arahan yang jelas terhadap masalah yang diteliti dengan berlandaskan latar belakang di atas, maka peneliti membuat perumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Apa program dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi?
2. Bagaimana pengorganisasian pengembangan pedagogik kompetensi guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi?
3. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi?
4. Bagaimana pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi?
5. Apa saja yang menjadi faktor penunjang dan faktor penghambat manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan bagian pedoman peneliti dalam melaksanakan penelitian. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis perencanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666



Cileunyi

2. Untuk menganalisis pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi
3. Untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi
4. Untuk menganalisis pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi.
5. Untuk mengetahui yang menjadi faktor penunjang dan penghambat manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi?

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun yang menjadi manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran keilmuan tentang teori model manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
2. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan koreksi bagi para peneliti tentang teori manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan kajian pengembangan untuk menemukan teori baru tentang pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

#### **E. Kajian Pustaka/ Hasil Penelitian yang Relevan**

Kajian pustaka merupakan bagian kumpulan hasil penelitian yang relevan untuk melihat bahwa posisi penelitian ini belum ada yang mengkaji dan membahasnya, oleh karena itu peneliti akan mendeskripsikan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini adapun hasil penelitian itu adalah:

Pertama, tesis yang ditulis oleh Sahlan , yaitu penelitian dengan judul tesis “Peningkatan Profesionalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah ( Studi Kasus di MIN

Malang)”. Penelitian tersebut mengungkap tentang profesionalitas guru dan tanggungjawabnya sebagai seorang pendidik terhadap perkembangan peserta didik dalam upaya meningkatkan prestasi madrasah, namun dalam penelitian tersebut tidak mengungkap dan membahas lebih jelas persoalan manajemen peningkatan kompetensi guru.<sup>5</sup>

Kedua, tesis yang ditulis oleh Sri Puji Astutik, dengan judul tesis “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru ( Studi Kasus SDN Bumiaji 1 Batu Malang)”. Penelitian yang dilakukan Astutik ini lebih difokuskan penjelasannya pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru serta membahas tentang kprofesionalisme guru.<sup>6</sup>

Ketiga, tesis yang ditulis oleh A. Eri Iman Suroya yang berjudul “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru ( Studi Penelitian di SMK Bandung Timur)*”. Penelitian ini lebih terfokus pada gaya kepemimpinan terhadap pengembangan profesionalisme guru pada kompetensi pedagogik guru saja.<sup>7</sup>

Keempat, tesis yang ditulis oleh Enceng Fu`ad Syukron, S.Pd.I (2012) yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo*”. Hasil penelitian ini berisi tentang implementasi sumber daya pendidik di MAN Maguwoharjo, efektifitas pengembangan sumber daya pendidik di MAN Maguwoharjo, kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya pendidik di MAN Maguwoharjo.<sup>8</sup>

Kelima, tesis yang ditulis oleh Adi Saputra (2014) dengan judul “*Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Kependidikan) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa:

---

<sup>5</sup>Sahlan, “*Peningkatan Profesionalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah*” ( Tesis- IAIN Malang, 1999)

<sup>6</sup>Astutik, “*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru*” ( Tesis- IAIN Malang, Malang, 2002).

<sup>7</sup>A. Eri Iman Suroya, “ *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru* “ ( Tesis- UIN SGD Bandung, Bandung, 2016)

<sup>8</sup>Enceng Fu`ad Syukron, *Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Maguwoharjo*, Tesis ( Yogyakarta: PPs UIN Sunana Kalijaga, 2012)



1. Dalam merumuskan perencanaan SDM terlebih dahulu dilakukan analisis kebutuhan
2. Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, sedangkan seleksi dilakukan melalui lima tahap
3. Pelatihan dan pengembangan dilakukan sesuai kebutuhan untuk teknis pelaksanaannya bisa dilakukan oleh sekolah sendiri maupun dengan mengirim utusan.<sup>9</sup>

Keenam, Tesis yang ditulis Bunyamin (2008) yang berjudul “*Manajemen Peningkatan Mutu Guru Oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantul Yogyakarta*”. Dalam penelitian ini penulis menyampaikan tentang program yang telah dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Untuk meningkatkan mutu guru SD. Program tersebut diantaranya: pembentukan gugus SD, supervisi pendidikan, sertifikasi guru, studi lanjut bagi guru, dan program pengembangan profesi.<sup>10</sup>

Dari beberapa judul penelitian yang telah diungkapkan di atas maka peneliti ingin melengkapi penelitian yang pernah dilakukan dari sisi manajemen pengembangan pedagogik kompetensi guru yang fokus pada manajemennya, karena menurut pengamat peneliti belum banyak dilakukan penelitian terutama di SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi.

## **F. Kerangka Berpikir/ Landasan Teori**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan kata yang berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang mengandung arti tangan dan *agete* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. Sedangkan *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *managemen* diterjemahkan ke dalam

---

<sup>9</sup>Adi Saputra, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendidik dan Tenaga Pendidikan) Dalam Upaya Mutu Pendidikan di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*, Tesis, (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2014)

<sup>10</sup>Bunyamin, *Manajemen Peningkatan Mutu Guru Sekolah Dasar oleh Dinas Pendidik dan Kebudayaan Kabupaten Bantul Yogyakarta*, Tesis( Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2008)

bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>11</sup> Kata manajemen digunakan hampir di setiap bidang organisasi, mulai dari organisasi pemerintah, swasta, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), lembaga *profit, non-profit*, bahkan lembaga keagamaan seperti, masjid, dan lain-lain. Hal ini bahwa fungsi dan peran manajemen dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan. Konsep manajemen menurut Stoner dan Wankel yang dikutip Siswanto bahwa *management is process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.*<sup>12</sup> Yang ditekankan dalam definisi tersebut adalah proses yang dilakukan organisasi dan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

Lawarence A. Appley dan Oey Liang Lee mengatakan bahwa manajemen merupakan strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Upaya untuk menggerakkan orang dalam organisasi membutuhkan teknik-teknik dengan estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, dan mengorganisasikan semua komponen untuk tercapainya tujuan.<sup>13</sup>

Berbeda halnya manajemen menurut Luther Gulick bahwa “manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama”.<sup>14</sup> Sedangkan menurut George R Terry yang dikutip oleh Ahmad Ridwan bahwa “*Managemen is distinicprocess consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”, maksudnya adalah manajemen merupakan suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan

---

<sup>11</sup> Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara 2009), 5.

<sup>12</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen* ( Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 2.

<sup>13</sup> Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalialia* ( Bandung: Pustaka Setia, 2014), 16

<sup>14</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* ( Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), 1.

pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.<sup>15</sup>

Definisi-definisi tersebut memiliki persamaan yang mendasar bahwa dalam manajemen terdapat aktivitas yang saling berhubungan, baik dari sisi fungsionalitasnya maupun dari tujuan yang ditargetkan sebelumnya. Definisi-definisi di atas menggambarkan bahwa sebuah organisasi harus memiliki dan melakukan sebuah manajemen yang baik. Dalam sebuah organisasi, yang menggerakkan itu semua adalah manusia. Agar manusia-manusia itu dapat bekerja sesuai fungsi dan wewenangnya, perlu dilakukan sebuah manajemen orang per orangnya. Manajemen ini bisa disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia .antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia -timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sector modern itu. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara- cara agar manusia dapat secara efektif di integrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ahmad Ridwan, *Manajemen Perguruan Tinggi Islam* (Yogyakarta: Insan Madani 2013), 50.

<sup>16</sup> Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Andi 2003), 2.

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Dan (MSDM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada akhir-akhir ini merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.<sup>17</sup>

Beberapa pakar manajemen sumber daya manusia memberikan pandangan yang bereda tentang pengertian MSDM, menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber yang dikutip oleh Jaja Jahari, menyatakan bahwa: *“Human resources management is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the*

---

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 1.

*utilization of severa! Functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society”.*<sup>18</sup>

Pernyataan tersebut memberikan penegasan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pernyataan tentang pentingnya tenaga kerja sebuah organisasi sebagai sumber daya manusia yang memberikan kontribusi untuk tercapainya tujuan organisasi serta memberikan kepastian secara tepat guna dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat sebagai pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi.

Sedangkan menurut Jaja Jahari bahwa manajemen sumber daya manusia menyatakan: “merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.<sup>19</sup> Pernyataan tersebut memberikan suatu penegasan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan disiplin ilmu yang isinya tentang pengelolaan SDM dalam sebuah organisasi peranan SDM tersebut bisa dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan dan fungsinya.

Menurut Badrudin bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “kegiatan merencanakan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan semua pekerjaan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, berlatih atau mengorganisasi dan melayani mereka. Selain itu menurut beliau bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam hal pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia secara terpadu untuk mencapai tujuan organisasi.”<sup>20</sup>

Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James baha Manajemen sumber daya manusia adalah: *“Human Resource Management is the prosses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the*

---

<sup>18</sup> Jaja Jahari, Manajemen Sumber Daya Pendidikan Untuk Peningkatan Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing Global (Bandung: Darul Hikam 2018), 20.

<sup>19</sup> Jaja Jahari, .Manajemen Sumber Daya Pendidikan Untuk Peningkatan Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing Global (Bandung: Darul Hikam 2018), 20.

<sup>20</sup>. Badrudin, Dasar- Dasar Manajemen ( Bandung: Alfabet 2015), 29.

*organization meets it's goals".*<sup>21</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

Menurut Edin Flippo *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.*<sup>22</sup> Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan,

---

<sup>21</sup> Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Implementation* (Glenview : Scott Foresman and Company, 1986), 6.

<sup>22</sup> Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), 11.



pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusianya.

Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor-faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisasi tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusianya. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja.

Menurut Simamora ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- a. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- b. Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- c. Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.
- d. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004),

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. Hal pertama; beranggapan bahwa MSDM bukan hanya sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sangat digunakan dan sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. Hal kedua; menegaskan penting dan perlunya manajer SDM melimpahkan tanggungjawab pengelolaan asset manusia pada manajemen lini senior. Hal ketiga; memperlihatkan adanya pergeseran hubungan antara manajer dengan bawahan dari pola "hubungan industri" menjadi pola "hubungan karyawan". Hal keempat; mengisyaratkan pentingnya penciptaan dan pengelolaan budaya organisasi sama halnya dengan kerja organisasi itu sendiri dimana setiap individu diberi peluang yang sama besarnya untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Badrudin tujuan utama manajemen sumber daya manusia yaitu: “untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan”.<sup>24</sup>

Proses manajemen secara umum mengikuti langkah-langkah POAC (*planning, organizing, actuating and controlling*). Manajemen secara umum mempunyai empat fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Adapun bidang-bidang yang berkaitan dengan manajemen yaitu: bidang pemasaran, bidang administrasi, dan bidang sumber daya manusia.<sup>25</sup>

Sedangkan menurut Jaja Jahari secara umum tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial, lebih rinci menurut Jaja Jahari ada empat tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

---

<sup>24</sup> . Badrudin, Dasar- Dasar Manajemen ( Bandung: Alfabet 2015), 29.

<sup>25</sup>A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin, *Asas-Asas Manajemen Berwawasan Global* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 148.

- b. Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c. Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.
- e. Tujuan intitusi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas dan produktifitas organisasional. Intervening variabel menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terlihat dari komitmen terhadap tujuan perusahaan, motivasi, moral, dan keahlian dalam kepemimpinan, komunikasi, penyelesaian konflik, pengendalian keputusan, dan pemecahan masalah.<sup>26</sup>

Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin fitil bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial,

---

<sup>26</sup>Jaja Jahari, Manajemen Sumber Daya Pendidikan Untuk Peningkatan Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing Global (Bandung: Darul Hikam 2018), 24.

fungsi operasional dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.<sup>27</sup>

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedangkan fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan diantaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian.<sup>28</sup> Dan fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam mencapai berbagai tujuan organisasi.

Sementara itu Decenzo dengan tujuan yang sama tetapi dalam istilah yang berbeda mengatakan ada empat fungsi MSDM, yaitu:

- a. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.
- b. Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.
- c. Memotivasi yaitu "merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
- d. Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Trion PB, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Tugu, 2002) 12.

<sup>28</sup> Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 21.

<sup>29</sup> Decenzo, David A and Stephen P. Robbins, *Human Resource Manajemen* (New York: John Wiley and Sons Inc, 1999).9.

Secara umum fungsi dan peranan MSDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua pegawai atau karyawan dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin, sehingga mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien dengan tugasnya masing-masing. Dan kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam bidang MSDM dan langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan.

a. Perencanaan

Menurut Terry dalam S. 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.<sup>30</sup>

Perencanaan mengandung makna membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang, arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya manusia dan teknik yang tepat. Perencanaan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Prosedur tersebut dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik.

Keberadaan suatu rencana dalam manajemen sangat penting bagi organisasi karena rencana tersebut berfungsi untuk:

- 1) Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai.
- 2) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

---

<sup>30</sup> S.P.Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications*. (London: Practice-Hall International, 2001), 3.

- 3) Organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakan sesuai tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.
- 4) Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktifitas yang konsisten prosedur dan tujuan.
- 5) Memberikan batas kewenangan dan tanggungjawab bagi seluruh pelaksana.
- 6) Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini.
- 7) Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal.
- 8) Menghindari pemborosan.<sup>31</sup>

Menurut Nanang Fatah bahwa perencanaan adalah proses penentu tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien mungkin. Dengan demikian perencanaan dalam pendidikan adalah kepuasan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan), agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.<sup>32</sup>

Dalam setiap perencanaan apa pun harus selalu terdapat tiga kegiatan, yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Kegiatan tersebut adalah perumusan tujuan yang hendak dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan tersebut, identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.<sup>33</sup> Perencanaan dalam manajemen sesungguhnya dari konsep ajaran Islam, dimana Islam mengajarkan bahwa kehidupan manusia di dunia ini hanyalah sementara atau tidak kekal dan kehidupan di akhirat nanti, akan seperti apa nasib manusia di kehidupan akhirat nanti akan sangat ditentukan oleh bagaimana sikap dan perilaku kehidupannya di dunia ini. Artinya manusia bisa merencanakan kehidupan akhirat ketika dia masih hidup di

---

<sup>31</sup> Syafrudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Pers, 2009), 16.

<sup>32</sup> Op.cit. Fattah, hlm.49

<sup>33</sup> Ibid.



alam dunia, apakah dia akan menjadi orang yang bahagia di akhirat nanti atau sebaliknya menjadi orang yang celaka. Karenanya manusia bisa membuat perencanaan sekaligus mewujudkan rencana tersebut melalui amal sholeh ketika masih hidup di dunia. Hal tersebut sesuai dengan isi kandungan yang tertuang di dalam Al-qur'an surat al-Hasyr: 18



Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.* (QS. Al hasyr: 18)

Setelah mendapatkan kejelasan tentang tujuan, sumber daya dan teknik yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, lebih lanjut seorang manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan oleh orang yang ahlinya secara penuh tanggungjawab.

#### b. Pengorganisasian

Suharsimi 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.<sup>34</sup> Pada pokoknya pengorganisasian adalah proses pembagian kerja, sistem kerja sama, sistim hubungan antar personal yang terlibat dalam suatu organisasi. Kegiatan pengorganisasian merupakan fungsi organik kedua dalam manajemen. Afifuddin dalam Sutikno mengartikan pengorganisasian sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-

<sup>34</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Reneka Cipta, 2008), 10.

hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam upaya mencapai tujuan bersama.<sup>35</sup> Dijelaskan juga oleh Siagian dalam halaman yang sama bahwa merumuskan pengorganisasian 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.

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-kegiatan dalam fungsi-fungsi,
- 5) departemenisasi,
- 6) pelimpahan / authority,
- 7) staffing dan
- 8) facilitating.<sup>36</sup>

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.

Pengorganisasian merupakan proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota

---

<sup>35</sup> M.Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan* (Lombok: Holistica, 2012), 37.

<sup>36</sup> Ibid, 43

organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian juga merupakan suatu proses yang dikerjakan sebaik mungkin oleh para pengelola untuk menetapkan hubungan kerja diantara para karyawan agar memungkinkan mereka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam sebuah perkataan (*qawl*) *Sayyidina* Ali bin Abi Thalib mengatakan: “*Allhaqqu bilaa nizomi yaglibuhulbatilu binnazomi*” yang mengandung arti bahwa “kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi”. *Qawl* tersebut mengingatkan kita akan pentingnya berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak terorganisasi melalui langkah-langkah yang konkrit dan strategi-strategi yang mantap. Sehingga, perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam, meski menangani pertandingan, persaingan, maupun perlawanan, tidak akan memiliki garansi jika tidak diorganisasikan dengan baik.

Dengan demikian bahwa “mengorganisasikan berarti: menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggungjawab tugas dan fungsi tertentu, dan mendelagasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keluwesan melaksanakan tugas. Dengan rincian tersebut, seorang pengelola harus dapat membuat suatu struktur formal yang dapat dengan sangat mudah dipahami orang, dimana menggambarkan suatu posisi dan fungsi seseorang di dalam pekerjaannya.

#### c. Pelaksanaan

Rangkaian tindakan atau program kerja yang telah ditentukan pada tahap perencanaan kemudian diimplementasikan dalam kegiatan pelaksanaan. Menggerakkan adalah sama artinya dengan pelaksanaan. Pelaksanaan adalah proses dilakukan dan digerakkannya perencanaan. Fungsi pelaksanaan merupakan proses manajemen untuk merealisasikan hal-hal yang telah disusun dalam fungsi perencanaan. Menurut Terry (2011: 20), *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*.

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 sumberdaya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat aktivitas-aktivitas jalannya manajemen. 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.

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik dan tepat, akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh pelaksanaan kerja yang nyata. Untuk sebab itu dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerja sama dalam suatu organisasi, semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan dan dimaksimalkan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tentu saja pelaksanaan kerja harus sejalan dan searah dengan rencana kerja yang telah disusun, kecuali ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian.

Setiap sumber daya manusia, harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan perannya masing-masing, dalam hal ini dikendalikan oleh seorang pemimpin. Memimpin institusi pendidikan lebih menekankan pada upaya mengarahkan dan memotivasi para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Memimpin merupakan proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau semua

organisasi. Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan amanatnya, jika ingin dipercaya dan diikuti harus memiliki sifat kepemimpinan yang senantiasa dapat menjadi pengarah yang didengar ide dan pemikirannya oleh para anggota organisasi. Hal tersebut tidak semata-mata mereka cerdas membuat keputusan, tetapi dibarengi dengan memiliki keteladanan yang dapat dijadikan contoh. Jelasnya para pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam membantu kelompok, organisasi, masyarakat untuk mencapai tujuan mereka dengan cara mengajak dan mempengaruhi orang-orang di sekitarnya.

d. Pengawasan/ *Controlling*

Fungsi terakhir yang dijalankan oleh para manajer adalah *controlling*. Setelah tujuan-tujuan ditetapkan, rencana-rencana dirumuskan, pengaturan struktural 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, perbandingan, dan kemungkinan mengoreksi inilah yang diartikan dengan fungsi *controlling*/ pengawasan.<sup>37</sup>

Sedangkan 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.<sup>38</sup> Oleh Handoko (1998) dijelaskan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai atau tidak. Berikutnya, Terry (2011:20) mendeskripsikan bahwa pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam hasil yang dicapai dari aktivitas yang dilaksanakan dan yang telah direncanakan.

---

<sup>37</sup> S.P. Robins, *Organizational behavior Concepts Controversies and applications* ( London: Practice-Hall International, 2001), 3.

<sup>38</sup> *Ibid*, 5

Dengan demikian agar pekerjaan berjalan sesuai dengan apa yang sudah dan sedang direncanakan melalui program kerja, dengan demikian hal tersebut diperlukan pengawasan atau pengontrolan. Fungsi pengawasan (*controlling*) merupakan bagian dari fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan amat menentukan pelaksanaan proses manajemen, oleh sebab itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Sehingga secara sistematis manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang amat penting. Menurut Edwin B Flippo bahwa terdapat dua fungsi yang berperan didalam manajemen personalia yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi yang dimaksud dalam hal ini yaitu: fungsi manajerial yang meliputi; Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Directing*), Pengendalian (*Controlling*). Sedangkan Fungsi Operasional meliputi Pengadaan tenaga kerja (*Recruitment*), Pengembangan (*Development*), Kompensasi (*Compensation*), Pengintegrasian (*Integration*), Pemeliharaan (*Maintenance*), Kedisiplinan, Pemberhentian (*Separation*).<sup>39</sup>

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.<sup>40</sup> Pengembangan menurut Suprianto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.<sup>41</sup>

Dari pengertian pengembangan di atas, maka pengembangan tersebut dapat diartikan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia untuk mencapai tujuan

---

<sup>39</sup>Edwin B. Flippo, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, (Jakarta: Erlangga, 2002), 5.

<sup>40</sup> Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2005), 91.

<sup>41</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Dharma, 2003), 50.



umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh oleh pegawai manajerial.

Setelah mendapatkan SDM yang diharapkan melalui proses rekrutmen dan seleksi, seorang manajer SDM juga harus memikirkan bagaimana mengembangkan SDM yang dimilikinya. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal<sup>42</sup>

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dan upaya untuk meningkatkan profesionalisme, meningkatkan kualitas atau mutu dan kuantitas *output*, merealisasikan perencanaan personalia, meningkatkan moral kerja, meningkatkan penghasilan atau kesejahteraan, meningkatkan kesehatan dan keamanan, dan mengembangkan personalia.<sup>43</sup>

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.<sup>44</sup>

Pengembangan sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai pelatihan pengembangan. Program pelatihan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Aktivitas ini juga mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan mempengaruhi sikap guru.

---

<sup>42</sup> Soekidjo .Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), v.

<sup>43</sup>A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin, *Asas-Asas Manajemen Berwawasan Global*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 182.

<sup>44</sup> Marwansya, *Manajemen Sumber daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta, 2010), 153.

Menurut Adrew E yang dikutip oleh Mangkunegara, membedakan antara pengembangan dengan pelatihan, adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.<sup>45</sup>

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Fastino, bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau guru untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi atau lembaga.<sup>46</sup>

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang terpenting. Karena pegawai atau karyawan merupakan asset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif.

Pada dasarnya, 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.

Pengembangan sumber daya manusia mempunyai ruang lingkup lebih luas

---

<sup>45</sup> Abdurrahman Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 50.

<sup>46</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi yoga, 2002), hlm.6.

dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat mengemban tugas dan tanggung jawab di masa yang akan datang.<sup>47</sup> Pada sisi lain pengembangan sumber daya manusia tidak hanya sebatas .menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi (sekolah) dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya manusia sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan:

- a. pengetahuan guru yang perlu pemutakhiran,
- b. masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu,
- c. persamaan hak memperoleh tanggung jawab,
- d. kemungkinan perpindahan guru yang merupakan kenyataan dalam dunia pendidikan.<sup>48</sup>

Berbagai tuntutan tersebut secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan .arah pengembangan sumber daya manusia, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal. Pada bagian lain dalam lingkup sekolah, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia ini dapat dibagi ke dalam faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan sekolah, meliputi :

- a. misi dan tujuan sekolah,
- b. strategi pencapaian tujuan,
- c. sifat dan jenis pekerjaan, dan
- d. jenis teknologi yang digunakan.

Serta faktor eksternal, yang meliputi :

- a. kebijaksanaan pemerintah,
- b. sosio budaya masyarakat,

---

<sup>47</sup> T.Hani Handoko, *Manajemen .Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1998), 104.

<sup>48</sup> Sondang P Siagian, *.Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Bumi Aksara, 1996),199.

c. perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>49</sup>

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang guru akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier. Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang. Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh sekolah dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada, dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya.<sup>50</sup>

Jika disimak dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya, yaitu:

- a. Agar guru (pegawai) dapat melakukan pekerjaan lebih efisien.
- b. Agar pengawasan lebih sedikit terhadap guru (pegawai).
- c. Agar guru (pegawai) lebih cepat berkembang.
- d. Menstabilisasi guru (pegawai).

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:

- a. pada bagian mana dalam organisasi diperlukan program pengembangan?;
- b. apa yang harus dipelajari oleh peserta agar dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif?; dan
- c. siapa yang perlu dilatih /dididik dan latihan / pendidikan apa yang perlu diberikan kepada mereka.<sup>51</sup>

Menurut A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin menyatakan bahwa ada beberapa metode yang bisa digunakan dalam pengembangan SDM dengan metode *on the job*,

---

<sup>49</sup> Soekidjo .Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 8.

<sup>50</sup>Henry Simamora, *Manajemen .Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995), 287.

<sup>51</sup>Marwansya, *Manajemen Sumber daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2010), 159.

diantaranya sebagai berikut.

- a. *Coaching* (atasan memberikan arahan langsung);
- b. *Planned* (pemindahan karyawan dalam saluran yang ditentukan melalui tingkatan organisasi yang berbeda);
- c. Rotasi (pemindahan karyawan ke jabatan yang berbeda);
- d. Penugasan sementara (penempatan karyawan di posisi jabatan tertentu selama jangka waktu yang ditetapkan);
- e. Sistem-sistem penilaian presentasi formal.<sup>52</sup>

Menurut Mudasir bahwa “prinsip dan teori pengembangan sumber daya manusia sebagaimana manajemen secara umum yang ada dalam dunia perusahaan, tidak ketinggalan saat ini juga telah diterapkan dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan itu, maka di lembaga pendidikan dikenal istilah manajemen sumber daya manusia pendidikan atau pengembangan pengelolaan tenaga kependidikan.<sup>53</sup> E. Mulyasa menyebutkan bahwa “pengembangan sumber daya manusia pendidikan (pengelolaan tenaga kependidikan) merupakan serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kependidikan (guru dan personel pendidikan lainnya), yaitu mencakup:

- a. Perencanaan pegawai;
- b. Pengadaan pegawai;
- c. Pembinaan dan pengembangan pegawai;
- d. Promosi dan mutasi,
- e. Pemberhentian pegawai;
- f. Kompensasi; dan
- g. Penilaian pegawai.

Semua hal tersebut harus dilakukan secara profesional agar tercapai tujuan yang diharapkan, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga memiliki kinerja (*performance*)

---

<sup>52</sup>A. Rusdiana dan Ahmad Ghazin, *Asas-Asas Manajemen Berwawasan Global*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 182.

<sup>53</sup>Mudasir, *Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di MAN Kabupaten Bireun*, Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. 16, No. 2, Februari 2016, 5

yang tinggi”.<sup>54</sup>

Randall S. Schuler berpendapat bahwa terdapat tiga tujuan utama dalam pengembangan sumber daya manusia secara umum, yaitu :

- a. *To attract potentially qualified job applicants;*
- b. *To retain desirable employees, and*
- c. *To motivate employees.*<sup>55</sup>

Menurut pendapat Flippo yang didukung oleh Siagian mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya insani pada penyelenggaraan tidak terbatas hanya pada pendidikan dan latihan saja, sesungguhnya orientasi pengembangan sumber daya insani sudah dimulai sejak memasuki suatu organisasi. Pendapat ini juga didukung dan diperkuat oleh pendapat yang diutarakan Made Pidarta yang menyatakan bahwa “pengembangan mutu sumber daya guru termasuk bagian dari manajemen personalia, oleh karenanya harus memperhatikan dari merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti untuk perbaikan dan sebagainya”.<sup>56</sup>

Maka pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan adalah menurut Mudasir memiliki tujuan yaitu:

- a. Untuk menarik pelamar yang memiliki kualifikasi sebagai tenaga kependidikan;
- b. Untuk memperoleh tenaga kependidikan yang diharapkan; dan
- c. Untuk memotivasi tenaga kependidikan.<sup>57</sup>

### 3. Kompetensi Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata kompetensi berarti "kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal".<sup>58</sup> Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus di miliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, ditampilkan melalui unjuk kerja.

<sup>54</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakrya, Cet. Ketujuh.2004), 42.

<sup>55</sup>Randall S. Schuler., *Personnel and Human Resource Management*, (New York: West Publishing Company, Third edition, 1987), 9.

<sup>56</sup><http://google.co.id>” Administrasi pendidikan, diakses pada tanggal 17 desember 2017

<sup>57</sup>Mudassir, *Pengembangan Sumber Daya Pendidikan di MAN Kabupaten Bireun*, (Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. 16, No. 2, Februari 2016), 9.

<sup>58</sup>Tim Penyusun Kamus, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989),



Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus dapat memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.<sup>59</sup>

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai "kemampuan". Kata ini sekarang .menjadi kunci dalam dunia pendidikan. Dengan memiliki kompetensi yang memadai, khususnya seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Bisa dibayangkan bagaimana jadinya dunia pendidikan jika para gurunya tidak memiliki kompetensi memadai. Makna penting kompetensi dalam dunia pendidikan didasarkan atas pertimbangan rasional bahwasanya proses pembelajaran merupakan proses yang rumit dan kompleks. Ada beragam aspek yang saling berkaitan dan memengaruhi berhasil atau gagalnya kegiatan pembelajaran. Mereka yang yang mampu memberi pencerahan kepada siswanya dapat dipastikan memiliki kompetensi sebagai guru professional. W. Robert Huston mendefinisikan kompetensi dengan "*Competence ordinarily is defined as adequacy for a task or as possesi on of reguire knowledge, skill, and abilities*". (Suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang).<sup>60</sup>

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.<sup>61</sup> Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Pengertian kompetensi guru adalah

---

<sup>59</sup> Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif "memberdayakan dan mengubah jalan hidup siswa"* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 56

<sup>60</sup> Munardji, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Bina Ilmu, 2004), 65

<sup>61</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Rosda Karya, 2007), 26

"seperangkat penguasaan, kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif". Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan, dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau kerja yang dapat dipertanggung jawabkan (rasional) dalam upaya mencapai tujuan. Kesadaran akan kompetensi juga menuntut tanggungjawab yang berat bagi para guru itu sendiri. Dia harus berani menghadapi tantangan dalam tugas maupun lingkungannya, yang akan mempengaruhi perkembangan pribadinya. Berarti dia juga harus berani merubah dan menyempurnakan diri sesuai dengan tuntutan zaman.

Menurut Rusman bahwa kompetensi berasal dari kata *competency*, yang mengandung arti kemampuan atau kecakapan.<sup>62</sup> Sedangkan dalam kamus Bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan sebagai (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.<sup>63</sup> Kunandar berpendapat bahwa yang dimaksud dengan kompetensi guru mengandung arti kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban secara bertanggung jawab atau kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.<sup>64</sup> Sedangkan Guru menurut Moh. Roqib adalah orang yang bertugas mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual, emosional, intelektual, fisik, finansial maupun aspek lainnya. Dalam bahasa teknik edukatif, guru terkait dengan kegiatan untuk mengembangkan peserta didik dalam ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.<sup>65</sup> Agar dapat dilaksanakan oleh organisasi-organisasi sekolah, tanggung jawab guru yang normatif tersebut membutuhkan penjabaran ruang yang operasional. Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif perilaku seseorang. Kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu yang

---

<sup>62</sup>Rusman, *Model-model Pembelajaran dan Pengembangan Profesionalisme Guru* (Bandung: Rajawali Pers, 2010), 70.

<sup>63</sup>Moch. Uzer. Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005), 14.

<sup>64</sup> Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 52.

<sup>65</sup> Moh. Roqib, *Kepribadian Guru sebagai Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan* (Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2011), 22.

dihasilkan dari proses belajar. Selama proses belajar seorang guru semestinya menunjukkan kemampuannya menjadi seorang pendidik. Oleh karena itu, menurut Whina Sanjaya menyatakan bahwa untuk melaksanakan tugas-tugas dasar kemampuan mengajar dan mengevaluasi pendidik sebagai guru membutuhkan kompetensi yang tinggi, yaitu:

- a. Guru harus merencanakan tujuan dan mengidentifikasi kompetensi yang hendak dicapai
- b. Guru harus melihat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran dan yang paling penting bahwa peserta didik melaksanakan kegiatan belajar itu tidak hanya secara jasmaniah
- c. Guru harus memaknai kegiatan belajar
- d. Guru harus melaksanakan penilaian.<sup>66</sup>

Seorang guru profesional adalah "orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang keguruan atau dengan kata lain ia telah terdidik dan terlatih dengan baik".<sup>67</sup> Terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal saja akan tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik didalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan seperti yang tercantum dalam kompetensi guru. Gary dan Margaret mengemukakan bahwa guru yang efektif dan kompeten secara profesional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan menciptakan iklim belajar yang kondusif
- b. Kemampuan mengembangkan strategi dan manajemen pembelajaran
- c. Memiliki kemampuan memberikan umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*)
- d. Memiliki kemampuan untuk meningkatkan diri.<sup>68</sup>

Menurut Gordon sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa, bahwa ada enam aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu sebagai berikut :

---

<sup>66</sup> Whina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2007), 27.

<sup>67</sup> Usman, *Menjadi Guru...*, hal. 15

<sup>68</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...*, hal. 21

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara .melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif .yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik, agar melaksanakan pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang .dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain)
- e. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang, tak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan lain-lain.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan, misalnya minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu.<sup>69</sup>

Guru profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar guru mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tanpa mengabaikan kemungkinan adanya perbedaan tuntutan kompetensi profesional yang disebabkan oleh adanya perbedaan lingkungan sosial cultural dari setiap institusi sekolah dengan indikator, maka guru yang dinilai kompeten secara profesional, apabila:

---

<sup>69</sup> E. Mulyasa, "Menjadi Guru Profesional" dalam Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 53

- a. Guru tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.
- b. Guru tersebut mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil.
- c. Guru tersebut bekerja dalam usaha mencapai tujuan .pendidikan (tujuan intruksional) sekolah.
- d. Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya dalam proses mengajar dalam kelas.<sup>70</sup>

Sifat-sifat atau karakteristik guru-guru yang disenangi oleh para siswa adalah guru-guru yang mempunyai karakter:

- a. Demokratis, yakni guru tidak bersifat otoriter dan memberikan .kesempatan kepada peserta didik untuk berperan serta dalam berbagai kegiatan.
- b. Suka bekerja sama (kooperatif), guru .bersikap saling memberi dan menerima yang dilandasi oleh kekeluargaan dan toleransi tinggi.
- c. Baik hati, yakni suka memberi dan berkorban untuk .anak didiknya.
- d. Sabar, yakni guru yang .tidak suka marah dan bisa menahan diri.
- e. Adil, yakni guru tidak membeda-bedakan .anak didik.
- f. Konsisten, yakni selalu berkata dan bertindak sama sesuai dengan .ucapannya..
- g. Bersifat terbuka, yakni bersedia menerima kritik dan saran serta mengakui kekurangan dan kelebihanannya.
- h. Suka menolong, yakni selalu membantu anak-anak yang mengalami .kesulitan atau masalah tertentu.
- i. Ramah tamah, yakni mudah .bergaul dan disenangi oleh semua orang.
- j. Suka humor, yakni pandai membuat .anak-anak menjadi gembira dan tidak tegang.
- k. Memiliki bermacam ragam minat, dengan .ini guru akan dapat merangsang peserta didik dan dapat melayani berbagi minat dari peserta didik.
- l. Menguasai bahan pelajaran, .yakni dapat menyampaikan pelajaran secara lancar dan menumbuhkan semangat pada diri peserta didik.
- m. Bersikap fleksibel yakni tidak kaku dalam bersikap dan mudah menyesuaikan

---

<sup>70</sup> Hamalik, Pendidikan Guru..., hal. 38

diri dengan lingkungannya.

- n. Menaruh minat yang baik kepada peserta didik, yakni peduli dan perhatian kepada minat peserta didik.<sup>71</sup>

Sedangkan menurut Spencer karakteristik kompetensi :guru dibagi menjadi lima yaitu:

- a. Motif yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan .inginkan yang menyebabkan sesuatu.
- b. Sifat yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi dan informasi.
- c. Konsep diri yaitu sikap, nilai dan image diri seseorang.
- d. Pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- e. Keterampilan yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.<sup>72</sup>

Kompetensi guru diperlukan untuk menjalankan fungsi profesi. Dan kompetensi guru diperlukan dalam rangka mengembangkan dan mendemonstrasikan perilaku pendidikan, bukan sekedar mempelajari keterampilan-keterampilan mengajar tertentu, tetapi merupakan penggabungan dan aplikasi suatu keterampilan dan pengetahuan yang saling bertautan dalam bentuk perilaku nyata. Dari uraian di atas dapat disimpulkan .bahwa kompetensi guru adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru agar dapat tercapainya tujuan pembelajaran, sebagaimana seorang guru memiliki tanggung jawab yang besar untuk mencerdaskan anak bangsa.

Permasalahan kompetensi guru yang pada dasarnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk menggunakan bidang studi atau mata pelajaran sebagai alat pendidikan, maka agar kompetensi guru dapat dimiliki oleh guru, maka mereka seharusnya:

- a. Memahami hakekat ilmu yang diajarkan,
- b. Memahami kiat pembelajaran ilmunya,

---

<sup>71</sup> Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 62

<sup>72</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan "Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia"*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 63



- c. Memiliki kemampuan strukturisasi ilmunya menjadi peta konsep,
- d. Memiliki kemampuan meneliti dan menyediakan sumber belajarnya,
- e. Memiliki kemampuan menyediakan media belajarnya,
- f. Memiliki kemampuan organisasi ilmunya menjadi bahan ajar,
- g. Memiliki kemampuan memaknakan kurikulum menjadi objek dan persoalan belajar,
- h. Memiliki kemampuan menentukan evaluasi hasil pembelajaran ilmunya.<sup>73</sup>

Nana Sudjana telah membagi kompetensi guru menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut:

- a. Kompetensi bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual, seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan cara mengajar, pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang bimbingan penyuluhan, pengetahuan tentang admisistrasi kelas, pengetahuan mengenai cara menilai hasil belajar siswa, pengetahuan tentang kemasyarakatan, serta pengetahuan umum lainnya.
- b. Kompetensi bidang sikap, kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya misalnya, sikap menghargai pekerjaan, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap sesama teman profesinya, memiliki kemauan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.
- c. Kompetensi perilaku/*performance*, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan/berperilaku, seperti kemampuan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul atau berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menumbuhkan semangat belajar para siswa, keterampilan menyusun persiapan perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas.<sup>74</sup>

Menurut Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dan Permen No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru, menyatakan bahwa ada empat Standar Kompetensi Guru yang

---

<sup>73</sup> Djohar, *Guru, Pendidikan & Pembinaannya*. (Yogyakarta: CV Grafika Indah, 2006),55

<sup>74</sup> Uno, Hamzah B, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 67.

harus dimiliki oleh seorang guru yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional.

a. Kompetensi paedagogik

Kompetensi paedagogik mengenai bagaimana kemampuan guru dalam mengajar. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan bahwa kemampuan paedagogik meliputi .kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>75</sup>

Kompetensi pedagogik dijelaskan dalam Standar Nasional Pendidikan pasal 26 ayat 3 butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah: “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>76</sup>

Menurut Anshori bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik peserta didik dilihat dari berbagai aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik karena peserta didik memiliki karakter, sifat, dan keterkaitan yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum di tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:<sup>77</sup>

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik

---

<sup>75</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, (Jakarta: Eko Jaya, 2005), 73

<sup>76</sup> *Ibid.*, hal. 75

<sup>77</sup> Anshori, *Transformasi Pendidikan Islam*, (akarta: Gaung PersadaPress, 2010), 61.

- 3) Pengembangan kurikulum atau silabus
- 4) Perancangan pembelajaran
- 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogtis
- 6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- 7) Evaluasi hasil belajar
- 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.

Kompetensi paedagogik ini berkaitan dengan aktivitas seorang guru pada saat mengadakan proses belajar mengajar di kelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimana pun dalam proses belajar mengajar, sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan guru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien, sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia. Jadi, kompetensi paedagogik ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan, baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Ryegard et al. (2010:33) menyatakan bahwa "*Pedagogical competence is the ability and will to regularly apply the attitude, the knowledge, and the skills that promote the learning of the teacher's students in the best way. This shall be in agreement with the goals that apply, and within the framework available and presupposes continuous development of the teacher's own competence and instructional design. This definition puts forward a number of aspects that are of importance for the teachers pedagogical competence. These are: attitude, knowledge, ability, adapting to the situation, perserverence, continuous*

*development, an integrated whole".<sup>78</sup>*

Dapat dijelaskan bahwa kemampuan dan kemauan untuk secara teratur menerapkan sikap, keterampilan guru yang mempengaruhi belajar peserta didik dengan baik. Sehingga secara definisi kompetensi pedagogik guru yaitu sikap, pengetahuan, kemampuan, menyesuaikan situasi, perserverence, pengembangan keberlanjutan, terpadu dalam keseluruhan aspek.

Kompetensi pedagogik meliputi sub kompetensi:

- 1) memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, sosial, moral, kultural, emosional dan intelektual,
- 2) memahami latar belakang keluarga dan masyarakat peserta didik dan kebutuhan belajar dalam konteks kebhinekaan budaya,
- 3) memahami gaya belajar dan kesulitan belajar peserta didik,
- 4) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik,
- 5) menguasai teori dan prinsip belajar serta pembelajaran yang mendidik,
- 6) mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran,
- 7) merancang pembelajaran yang mendidik,
- 8) melaksanakan pembelajaran yang mendidik,
- 9) mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.<sup>79</sup>

Sedangkan menurut Sarimaya menyatakan bahwa kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap subkompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Subkompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal awal peserta didik.

---

<sup>78</sup> Sukanti, *Meningkatkan kompetensi guru melalui pelaksanaan tindakan kelas*, (Jurnal Pendidikan Akutansi Indonesia, 2010) Vol. VI, No. 1.

<sup>79</sup> Mulyasa E, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 11.

- 2) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami landasan pendidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
  - 3) Subkompetensi melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: menata .latar (setting) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
  - 4) Subkompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (asesment) proses dan hasil belajar dengan menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery learning), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
  - 5) Subkompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensinya, memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.<sup>80</sup>
- b. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan "kemampuan yang mencerminkan kepribadian : mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia".<sup>81</sup> kompetensi pribadi yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu daam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, adentitas diri dan pemahaman diri. Kompetensi pribadi meliputi "kemampuan-kemampuan dalam memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri dan menghargai diri".<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Sarimaya, *Sertifikasi -Guru...*, hal. 19-20

<sup>81</sup> *Ibid.*, hal. 18

<sup>82</sup> Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 55

Secara rinci subkompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Subkompetensi kepribadian yang mantab dan .stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum , bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- 2) Subkompetensi kepribadian yang dewasa .memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- 3) Subkompetensi kepribadian yang arif memiliki indikator esensial:menampilkan tindakan .yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.
- 4) Subkompetensi kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- 5) Subkompetensi akhlak mulia dan dapat .menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai norma religius (iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.
- 6) Subkompetensi evaluasi diri dan pengembangan diri memiliki indikator esensial: memilki kemampuan untuk berintropeksi, dan mampu mengembangkan potensi diri secara optimal.<sup>83</sup>

Menurut Kunandar bahwa kompetensi pribadi adalah "sikap pribadi guru berjiwa pancasila yang mengutamakan budaya bangsa indonesia, yang rela berkorban bagi kelestarian bangsa dan negara".<sup>84</sup> Dalam kompetensi pribadi, guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal, oleh karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan (yang harus digugu dan ditiru). Sebagai seorang model, guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competencies*).<sup>85</sup>

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadian

---

<sup>83</sup> Sarimaya, *Sertifikasi Guru...*, hal. 18

<sup>84</sup> Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 56

<sup>85</sup> Akhyak, *Profil Pendidik...*, hal. 19



guru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya adalah guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswa, juga harus melindungi dan melayani siswanya, tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya berbuat dan melakukan suatu kesalahan.

Menurut Usman kemampuan kepribadian guru meliputi hal-hal, yaitu:

- 1) mengembangkan kepribadian,
- 2) berinteraksi dan -berkomunikasi,
- 3) melaksanakan bimbingan dan penyuluhan,
- 4) melaksanakan administrasi sekolah, dan
- 5) menaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.<sup>86</sup>

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.

Pribadi guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pendidikan, khususnya dalam kegiatan pembelajaran. Pribadi guru juga sangat berperan dalam pembentukan pribadi peserta didik. Ini dapat dimaklumi karena manusia merupakan makhluk yang suka mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk kepribadiannya. Semua itu menunjukkan bahwa kompetensi personal atau kepribadian guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya.

#### c. Kompetensi profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan

---

<sup>86</sup> Moh. Uzer .Usman, *Menajdi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), 16.

keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan sepanjang hayat
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur
- 10) hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.<sup>87</sup>

Kompetensi profesional adalah "kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan".<sup>88</sup> Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, oleh sebab langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh sebab itu tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi ini.

Kunandar mengemukakan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik (mata pelajaran/bidang studi) yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus sehingga guru memiliki wibawa akademik.<sup>89</sup> Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat 3 butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah: Kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan

<sup>87</sup> Peraturan Pemerintah RI, Op. Cit.,6.

<sup>88</sup> Munardji, *Ilmu Pendidikan Islam...*, hal. 7-8

<sup>89</sup>Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 56

mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.<sup>90</sup>

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Subkompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait -dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Subkompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian untuk memperdalam pengetahuan materi bidang studi secara profesional dalam konteks global.<sup>91</sup>

#### d. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Hadi berpendapat bahwa kompetensi sosial berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial yang meliputi:

- 1) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan yang profesional

<sup>90</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...*, hal. 135

<sup>91</sup> Sarimaya, *Sertifikasi Guru...*, hal. 21

- 2) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Menurut Kunandar bahwa kompetensi sosial yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif.<sup>92</sup>

Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik., subkompetensi ini memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- 2) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga pendidik.
- 3) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.<sup>93</sup>

Guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya, oleh karena itu guru dituntut untuk memiliki kompetensi sosial yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat.<sup>94</sup>

Guru merupakan tokoh dan tipe makhluk yang diberi tugas dan tanggungjawab, membina dan membimbing masyarakat ke arah norma yang berlaku. Untuk itu maka guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat dalam rangka menyelenggarakan proses belajar mengajar yang efektif. Karena

---

<sup>92</sup> Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 56

<sup>93</sup> Sarimaya, *Sertifikasi Guru...*, hal. 22

<sup>94</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...*, hal. 173

dengan kemampuan sosial yang dimiliki guru tersebut, secara otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan beriringan dengan lancar. Sehingga bila ada permasalahan antara sekolah dan masyarakat (orang tua atau wali) tidak merasa kesulitan dalam mencari jalan penyelesaiannya.

Perlu dijelaskan bahwa sebenarnya keempat kompetensi (kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial) tersebut dalam praktiknya merupakan satu kesatuan yang utuh (holistik) yang dapat diperoleh melalui pendidikan akademik sarjana atau diploma empat, pendidikan profesi ataupun melalui pembinaan dan pengembangan profesi guru. Pembinaan dan pengembangan profesi guru dalam jabatan dapat dimanfaatkan baik untuk pengembangan potensi maupun untuk pengembangan karir guru.

Ciri-ciri kompetensi guru yang baik, pada dasarnya tugas guru yang paling utama adalah mengajar dan mendidik. Sebagai pengajar ia merupakan medium atau perantara aktif antara siswa dan ilmu pengetahuan, sedang sebagai pendidik ia merupakan medium aktif antara siswa dan haluan/filsafat negara dan kehidupan masyarakat dengan segala seginya, dan dalam mengembangkan pribadi siswa serta mendekatkan mereka dengan pengaruh-pengaruh dari luar yang baik dan menjauhkan mereka dari pengaruh-pengaruh yang buruk.

Departemen Pendidikan Amerika Serikat menggambarkan bahwa guru yang baik adalah dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Guru yang baik adalah guru yang waspada secara profesional. Ia terus berusaha untuk menjadikan masyarakat sekolah menjadi tempat yang paling baik bagi anak-anak muda.
- b. Mereka yakin akan manfaat pekerjaannya. Mereka terus berusaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaannya.
- c. Mereka tidak lekas tersinggung oleh larangan-larangan dalam hubungannya dengan kebebasan pribadi yang dikemukakan oleh beberapa orang untuk menggambarkan profesi keguruan, mereka secara psikologis lebih matang sehingga rangsangan-rangsangan terhadap dirinya dapat ditaksir.
- d. Mereka memiliki seni dalam hubungan-hubungan manusiawi yang diperolehnya dari pengamatannya tentang bekerjanya psikologi, biologi dan

antropologi cultural dalam kelas.

- e. Mereka berkeinginan untuk terus tumbuh. Mereka sadar bahwa di bawah pengaruhnya, sumber-sumber manusia dapat berubah nasibnya.<sup>95</sup>

Sebagai pengajar guru harus memahami hakikat dan arti mengajar dan mengetahui teori-teori mengajar serta dapat melaksanakan. Dengan mengetahui dan mendalaminya ia akan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya dan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang telah dilakukannya.

Dalam pelaksanaan tugas ini, guru atau pendidik dituntut untuk mempunyai seperangkat prinsip kegunaan sebagai berikut:

- a. Kegairahan dan kesediaan untuk menuntuk .mengajar seperti memperhatikan kesediaan, kemampuan, pertumbuhan dan perbedaan anak didik.
- b. Membangkitkan gairah anak didik.
- c. Menumbuhkan bakat dan sikap .anak didik yang baik.
- d. Mengatur proses belajar mengajar .yang baik.
- e. Memperhatikan perubahan-perubahan kecenderungan yang mempengaruhi proses mengajar.
- f. Adanya hubungan manusiawi dalam proses belajar mengajar.<sup>96</sup>

Menurut Ag. Soejono seorang guru yang baik harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Memiliki kedewasaan umur.
- b. Sehat jasmani dan rohani.
- c. Memiliki keahlian dan kemampuan dalam mengajar.
- d. Harus berkesusilaan dan berdedikasi tinggi.<sup>97</sup>

Menurut Imam Al-Ghozali, kewajiban yang harus diperhatikan :oleh seorang pendidik adalah sebagai berikut:

- a. Harus menaruh kasih sayang terhadap anak didik .dan memperlakukan mereka seperti perlakuan terhadap anak sendiri.

<sup>95</sup> Kunandar, *Guru Profesional...*, hal. 61-62

<sup>96</sup> Munardji, *Ilmu Pendidikan...*, hal. 64

<sup>97</sup> Akhyak, *Profil Pendidik...*, hal. 4



- b. Tidak mengharapkan balas jasa atau ucapan terimakasih, melaksanakan tugas mengajar bermaksud untuk mencari keridhaan dan mendekati diri pada tuhan.
- c. Memberikan nasihat kepada anak didik pada setiap kesempatan.
- d. Mencegah anak didik dari suatu akhlak yang tidak baik.
- e. Berbicara kepada anak didik sesuai bahasa dan kemampuan mereka.
- f. Jangan menimbulkan rasa benci pada anak didik mengenai cabang ilmu yang lain.
- g. Kepada anak didik di bawah umur, diberikan penjelasan yang jelas dan pantas buat dia, dan tidak perlu disebutkan padanya rahasia yang terkandung didalam dan dibelakang sesuatu, supaya tidak menggelisahkan dirinya.
- h. Pendidik harus mengamalkan ilmunya dan jangan berlainan kata dan perbuatan.<sup>98</sup>

Dengan demikian seorang guru wajib memiliki segala sesuatu yang erat hubungannya dengan bidang tugasnya, yaitu pengetahuan, sifat-sifat kepribadian, serta kesehatan jasmani dan rohani. Hal ini diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan pembelajaran, karena guru adalah salah satu faktor terpenting di dalam meningkatkan kualitas mutu pembelajaran yang pada akhirnya akan tercapai pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia.

#### **4. Pengembangan Kompetensi Guru**

Pengembangan guru merupakan proses penting yang dirancang dalam suatu organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Guru yang perlu dikembangkan adalah yang dipertimbangkan merefleksikan kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diharapkan. Kesenjangan itu dicerminkan oleh melemahnya sebagian atau keseluruhan budaya organisasi, seperti dikemukakan Castetter : "*They are considered to reflect a gap between existing and desired condition, whether the gap is viewed as a deficiency or part of the organization's culture that stresses*

*continual growth and development for all system members.*"<sup>99</sup> Selain pengembangan guru dapat dilakukan oleh institusi untuk kepentingan institusi itu sendiri, terutama berkaitan dengan mutu output, kinerja, motivasi kerja dan semangat kerja, dapat pula dilakukan oleh guru itu sendiri dalam bentuk pengembangan diri. Pengembangan kompetensi guru melalui pendidikan lanjut perlu mempertimbangkan fungsi guru, kebutuhan dan kemampuan guru, seperti disampaikan oleh McNergney dan Carrier : *"It is concerned necessarily with the tasks and behaviors of .teaching "and learning, but never in isolation from the people who function as teachers. Therefore, we see it as personalized in the sense that the en-vironments created by teacher educators must be congruent with the teachers' needs and abilities."*<sup>100</sup>

Pendidikan lanjut bagi guru, tidak efisien bila hanya mempertimbangkan karakteristik guru. Pengembangan guru juga diasumsikan saling ketergantungan yang interaktif dengan orang-orang, perilaku, tugas-tugas, dan lingkungan. Oleh karena itu, harus terakomodir secara sistematis ketika proses dan prosedur pengembangan guru diinvestigasi, dirancang, dan dilaksanakan, sebagaimana disampaikan McNergney dan Carrier (1981:18): *"It is not sufficient to consider only teacher characteristic; teacher development is also interactive in that persons, "behaviors, tasks, and environments are assumed to be interdependent. They must therefore be accommodated systematically when teacher development processes and procedures are designated, practiced, or investigated."*

Secara filosofis, pendidikan guru dapat mengembangkan guru : untuk tumbuh menjadi seorang yang profesional. Seperti dikemukakan oleh McNergney dan Carrier (1981:1): *"The purpose of teacher education should be to encourage the growth of teachers as persons and as professionals. Teachers who are growing are becoming more open, .more "humane, more skillful, more complex, more complete pedagogues and human beings."*

Hal ini mengandung makna bahwa tujuan pendidikan guru harus dapat

---

<sup>99</sup>William B. Castetter, 1996. *The Human Resource Function in Educational Administration. Sixth Edition.* (New Jersey-Columbus, Ohio: Prentice Hall, 1996), 238.

<sup>100</sup> Robert F. McNergney dan Carol A. Carrier, *Teacher Development* (New York: Macmillan Publishing Co., Inc, 1981), 18.

mendorong pertumbuhan guru sebagai manusia yang profesional. Guru yang berkembang menjadi lebih terbuka, lebih humanis, lebih terampil, lebih kompleks, lebih memiliki pedagogis yang lengkap atau mumpuni dan lebih manusiawi.

Secara teoretis, pengembangan dapat meningkatkan kemampuan pegawai/guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dapat dimaknai bahwa materi pengembangan guru SMK harus relevan dengan mata pelajaran yang diampu seperti disampaikan Hasibuan bahwa “pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan”.<sup>101</sup> Selanjutnya, didukung oleh pendapat Flippo yang menyatakan bahwa “pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan”.<sup>102</sup>

Pelatihan meliputi rencana program-program dirancang untuk meningkatkan tampilan individu, kelompok dan atau pada tingkat organisasi. Peningkatan tampilan, mengarah pada hal-hal yang terukur seperti perubahan pada pengetahuan, keterampilan, kepribadian dan atau perilaku sosial, sebagaimana disampaikan Cascio : "*Training consists of planned programs de-signed to improve performance at "the individual, group, and/or organizational levels. Improved performance, in turn, implies that there have been measurable changes in knowledge, skills, attitudes, and/or social behavior.*"<sup>103</sup>

Pelatihan juga merupakan akuisisi (memperoleh) pengetahuan yang memungkinkan pegawai mencapai tampilan kerja sesuai standar. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu pengalaman, suatu disiplin atau suatu aturan yang menyebabkan orang-orang mencapai hal baru, perilaku yang diharapkan pada masa yang akan datang, sebagaimana dikemukakan Laird (1985: 11): "*Training is the acquisition of the knowledge which permits .employees "to perform standard. Thus*

---

<sup>101</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 69.

<sup>102</sup> Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalial Jilid I* ( Jakarta: Penerbit Erlangga , 1984), 215

<sup>103</sup> Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life Profits*. (Fourth Ed. NewYork: Mac Graw Hill, 1993), 245.

*training may be defined as an ex-perience, a dicipline, or a regimen which causes people to acquire new, predetermined behaviors."*<sup>104</sup>

Tjiptono dan Anastasia menyatakan: "Tujuan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, .keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara ke- seluruhan. Dengan kata lain, tujuan pe- latihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing."<sup>105</sup>

Untuk menjadi guru profesional, diperlukan pembelajaran secara kesinambungan agar tidak terjadi stagnasi keilmuan dan informasi. Salah satu pe- ngembangan guru dapat dilakukan melalui forum ilmiah, seperti kesertaan pada konferensi dan konvensi sehingga membawa pulang ide-ide yang mereka akan mengujicobakannya, :atau paling tidak dapat berbagi dengan kawan kerjanya. Dalam kaitan ini, Laird (1985:76) menyampaikan: "*Professional coferences and conventions provide another source of learning to meet micro training needs. They are seldom structured as behaviorally oriented learning system. Hopefully, people who attend conferences :and conventions will bring .back ideas which they will try out, or at very least share with their peers*" (Laird (1985:76).

Pengembangan pegawai dalam hal ini guru juga .dapat dilakukan melalui metode pertemuan ilmiah atau keikutsertaan pada forum ilmiah, seperti se- minar. Menurut Sastrohadiwiryono (2002: 217), seminar juga dapat dikatakan sebagai suatu pertemuan ilmiah untuk mengemukakan serta mempertimbangkan berbagai pendapat atau keyakinan mengenai suatu masalah.

Lokakarya juga merupakan salah satu .kegiatan pengembangan pegawai. Seperti dikemukakan Sastrohadiwiyo (2002:217) bahwa lokakarya sering di- gunakan karena ada beberapa kebaikannya, antara lain memberikan kesempatan untuk berfungsi spesifik, seperti profesional dan kejuruan, serta memberikan cara menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok dan metode kerja.

Upaya peningkatan kompetensi guru harus dilakukan oleh semua pihak,

---

<sup>104</sup> Dugan Laird, *Training and Development*. (London: Penguin, 1985), 11.

<sup>105</sup> Fandy Tjiptono dan Diana Anastasia, *Total Quality Management*. (Yogyakarta : Andi Offset, 2003), 223.

baik dari guru .maupun dari lembaga (personal) pendidikan lainnya. Maka ada dua upaya peningkatan kompetensi guru yang sangat mempengaruhi, yaitu upaya yang dilakukan guru dan upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Upaya peningkatan kompetensi guru di sekolah dalam proses belajar mengajar selain tanggungjawab pimpinan lembaga sebagai pimpinan, para gurupun juga dituntut melakukan upaya-upaya meningkatkan profesionalnya dan kredibilitasnya. Efektifitas guru dalam mengembangkan hubungan interpersonal, hubungan yang dilandasi dengan aspek, interes, sensitifitas, perhatian, .kepercayaan, tak ada guru yang melecehkan guru lain. Mereka juga mengadakan komunikasi dengan orang tua siswa dan selalu mendorong siswa untuk melakukan yang terbaik. Mereka juga memiliki catatan kemajuan siswa dan memberitahukannya kepada siswa agar siswa mengetahui perkembagannya.

E. Mulyasa menuturkan bahwa dalam upaya peningkatan profesionalitas dan kredibilitas guru dapat dilakukan dengan cara, antara lain:

a. Mengikuti Penataran Guru.

Penataran dilakukan berkaitan dengan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Mengingat tugas rutin di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas mendidik dan mengajar, maka guru perlu untuk menambah ide-ide baru melalui kegiatan penataran.

Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.<sup>106</sup>

E. Mulyasa menambahkan bahwa peyelenggaraan penataran, sebagai salah

---

<sup>106</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 100.

satu teknik peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- 1) Sekolah yang bersangkutan mengadakan penataran sendiri dengan menyewa tutor (penatar) yang dianggap profesional dan dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Sekolah bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain atau lembaga-lembaga lain yang sama-sama membutuhkan penataran sebagai upaya peningkatan personalia.
- 3) Sekolah mengirimkan atau mengutus para guru untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh sekolah lain, atau lembaga departemen yang membawahi.

Menurut E. Mulyasa juga ada beberapa asumsi yang mendasari pengembangan penataran ini, yaitu:

- 1) Penataran guru adalah kebutuhan lestari dan berkelanjutan yang dapat membawa kemajuan.
- 2) Teknologi pendidikan adalah salah satu inovasi yang dapat dikembangkan, diperbaiki dan disempurnakan, diserap atau disesuaikan untuk dapat diterapkan oleh guru dalam proses belajar mengajar.
- 3) Pendidikan seumur hidup akan memperoleh makna yang besar bila dalam pelaksanaan tugas mereka, guru-guru telah memiliki perspektif baru dan ide-ide inovatif.
- 4) Dengan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran yang diorganisasi dan dilaksanakan dengan baik oleh pendidik yang berkompetensi tinggi, baik metode maupun isi pengetahuan, dan bentuknya, mereka pasti menjadi alat yang strategis dan unsur-unsur perubahan yang memiliki tenaga yang kuat dalam penyebaran inovasi.
- 5) Upaya mempersatukan organisasi, manajemen dan tanggungjawab penataran adalah suatu keharusan bagi organisasi yang sehat dan efektif.
- 6) Keberhasilan dan kemajuan pendidikan dalam bidang penataran guru di masa depan terletak pada kompetensi sumber-sumber (guru dan fasilitas) dan program dari pusat penataran yang bersangkutan.<sup>107</sup>

b. Mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

---

<sup>107</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 102



Seorang guru dalam menjalankan tugasnya, sudah pasti akan menjumpai permasalahan-permasalahan yang harus dicari pemecahannya. Permasalahan ini mungkin datang dari pihak luar atau mungkin dari teman sejawat, yang hal ini perlu dengan segera untuk mencari pemecahannya, misalnya melalui MGMP yaitu ; guru dalam mata pelajaran berkumpul bersama untuk mempelajari atau membahas masalah dalam proses belajar mengajar.

Adapun MGMP ini bertujuan untuk menyatukan terhadap kekurangan konsep makna dan fungsi pendidikan serta pemecahannya terhadap kekurangan yang ada. Disamping itu juga untuk mendorong guru melakukan tugas dengan baik, sehingga mampu membawa mereka kearah peningkatan kompetensinya.

#### c. Mengikuti Kursus

Mengikuti kursus merupakan suatu kegiatan untuk membantu guru dalam mengembangkan pengetahuan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan mengikuti kursus guru diarahkan ke dalam dua hal, pertama sebagai penyegaran dan kedua sebagai upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan mengubah sikap tertentu.<sup>108</sup>

Penyegaran berarti bahwa guru telah mendapatkan pengetahuan disiplin ilmu tertentu, dan penyegaran di sini mengupayakan kembali untuk mengingat, meningkatkan dan mengembangkan disiplin ilmu yang dimilikinya.

#### d. Menambah Pengetahuan Melalui Media Masa atau Elektronik.

Sebagai tambahan pengetahuan keilmuan, seorang guru tidak cukup mempelajari atau mendalami dari buku-buku pustaka yang ada, melainkan memerlukan media tambahan sebagai pendukung atau bekal dalam proses belajar mengajar. Salah satu media yang cukup membantu dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar adalah media cetak dan media elektronik. Hal ini akan membawa pemikiran-pemikiran baru dan wawasan-wawasan baru bagi seorang guru dalam pengajaran.

Peningkatan kompetensi guru melalui media ini bisa diupayakan oleh sekolah, dengan menempatkan media elektronik dan media cetak di sekolah.

---

<sup>108</sup> *Ibid*, hal 121.

Melalui media ini guru tidak hanya mengandalkan dari pustaka yang ia miliki, melainkan dapat memberikan perubahan kearah peningkatan pengetahuan dan peningkatan ketrampilan.

Dari uraian di atas, menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas guru dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, dan upaya peningkatan kompetensi guru teerletak pada profesionalismenya dalam proses belajar mengajar. Guru yang dalam proses belajar mengajarnya hanya mampu untuk “menerangkan” dan “memindahkan” pengetahuannya kepada peserta didik tanpa memperhatikan skill atau fitrah peserta didiknya, belum dapat dikatakan guru yang profesional. Sebab pengetahuan yang diberikan adalah untuk membentuk pribadi yang utuh (*holistic atau insan kamil*).

#### e. Peningkatan Profesi Melalui Belajar Sendiri

Cara lain yang baik untuk meningkatkan profesi guru adalah berusaha mengikuti perkembangan dengan cara belajar sendiri, dan belajar sendiri dapat dilakukan perorangan dengan mengajarkan kepada guru untuk membaca dan memilih topik yang sesuai dengan kebutuhan di sekolah. Yang penting sebagai hasil membaca ini bukan hanya memperoleh pengetahuan saja, tetapi manfaat yang dapat diambil dan mempraktikkan dalam rangka upaya meningkatkan situasi mengajar yang lebih baik, dan sebagai sumber bacaan dapat dipergunakan buku-buku, majalah, surat kabar yang layak untuk dijadikan bahan bacaan profesional.

Satu hal yang perlu diketahui bahwa usaha ini merupakan cara yang paling sederhana, namun kadang-kadang sulit untuk dilaksanakan oleh guru. Dan guru yang sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, lebih banyak berusaha dan belajar sendiri. Oleh karena itu kesanggupan berusaha dan belajar sendiri merupakan kecakapan modal dasar yang perlu dikembangkan karena selain memperbaiki pengetahuan dan kecakapan sekaligus memperkuat jabatan guru sebagai pendidik yang profesional.

Upaya lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Sebagai pimpinan lembaga pendidikan mempunyai tanggungjawab yang sangat besar atas maju dan mundurnya suatu lembaga pendidikan yang dikelolanya,

dan tak terlepas dari kerja sama antara pimpinan lembaga, dewan guru, siswa dan orang tua wali.

- b. Kepala sekolah yang memegang utama lembaga, sedangkan guru sebagai mediator (sarana) yang membawa dan mengarahkan siswa kepada tujuan yang telah ditentukan, mempunyai peran yang sangat penting dalam optimalisasi profesional guru. Di sini pimpinan lembaga dituntut mampu untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi guru di sekolah.
- c. Berbeda dengan lembaga-lembaga lain (seperti perbankan, perkantoran), pimpinan lembaga di sekolah yang baik adalah bercirikan kepemimpinan instruksional sebagai lawan dari manager, yaitu kepemimpinan yang mengarahkan sumber-sumber non manusia dan sumber manusia untuk menciptakan suasana belajar yang mendorong pencapaian belajar siswa

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja tenaga pendidikan dan kualitas sekolah harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada disekolah.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasikan pesen yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/sekolah.
- e. Menyakinkan terhadap para pelanggan (peserta didik, orng tua, masyarakat), bahwa terdapat”channel” cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.
- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya.

- k. Mengembangkan tim kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.<sup>109</sup>

Adapun yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga dalam meningkatkan kompetensi guru diantaranya :<sup>110</sup>

a. Mengadakan Supervisi

Dengan adanya pengawasan akan dapat menciptakan kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sangat penting guna membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Pengawasan ini hendaknya dilakukan dengan penuh keterbukaan dan kesungguhan sebab bila tidak, akan menimbulkan kesenjangan antara pimpinan lembaga dan dewan guru.

Pengawasan ini dimaksudkan untuk membantu guru dalam memecahkan problem yang dihadapi, dimana pengawasan ini perlu didukung adanya percakapan pribadi. Mungkin dengan percakapan pribadi ini kerahasiaan masing-masing guru dapat terjaga sehingga akan mendorong guru untuk lebih bersemangat dalam menunaikan tugasnya sehari-hari.

Sebenarnya tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf sekolah lain agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat demikian juga dengan pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan bimbingan tersebut dapat bersifat langsung maupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan.

Tujuan umum supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk mengembangkan potensi kualitas guru.

---

<sup>109</sup> E. Mulyasa, Menjadi , *Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 86

<sup>110</sup> Luk-Luk Nur Mufida, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: Center For Society Studies, 2008), 16-17

Dengan demikian supervisi ini sangat penting bagi guru dalam rangka meningkatkan kompetensi demi menciptakan mutu pendidikan yang berkualitas karena dalam supervisi ini guru dapat mendapatkan solusi dari permasalahan dalam proses mengajar yang di lakukannya, selain itu guru juga dapat meningkatkan mutu mengajarnya dengan baik dan maksimal.

b. Menumbuhkan Kreatifitas Guru

Kreatifitas diartikan sebagai kemampuan untuk menciptakan produk baru, baik yang benar-benar baru sama sekali maupun yang merupakan modifikasi atau perubahan dengan mengembangkan hal-hal yang sudah ada. Guru yang kreatif akan selalu mencari cara bagaimana agar proses belajar mengajar mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan serta berupaya mengadaptasikan dengan tingkah lakunya dalam mengajar dengan tuntutan pencapaian tujuan dengan mengembangkan faktor situasi dan kondisi belajar siswa. Kreatifitas yang demikian memungkinkan guru menemukan bentuk-bentuk mengajar yang sesuai khususnya dalam memberi bimbingan, dorongan, dan arahan agar siswa dapat belajar secara aktif.

Tumbuhnya kreatifitas dikalangan guru memungkinkan terwujudnya ide perubahan dan upaya peningkatan secara continue serta sesuai dengan kondisi lingkungan masyarakat dimana sekolah itu berada.

Oleh karena itu, sebagai pimpinan lembaga (supervisor) harus mampu menumbuhkan kreatifitas dan semangat yang dimiliki para guru guna meningkatkan kompetensinya, dan dalam menumbuhkan kreatifitas tersebut ada hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Pimpinan lembaga harus bisa menciptakan iklim kerja yang memungkinkan para guru meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Harus mengadakan kerja sama yang baik antara berbagai personel pendidikan dalam memecahkan problem yang dihadapi.
- 3) Harus memberikan kepercayaan pada guru untuk meningkatkan diri dan mempertunjukkan karya dan gagasan kreatifnya.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Cece Wijaya dan .A. Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru dalam PBM*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1994), 189.

Dengan memperhatikan hal tersebut, maka pimpinan lembaga bisa dikatakan berhasil, dan inipun akan membawa dampak yang positif yakni semangat guru dalam meningkatkan kompetensinya akan terus meningkat.

c. Penyediaan Fasilitas Pendidikan yang Cukup

Mengingat tugas mengajar guru membutuhkan tersediannya fasilitas yang cukup, maka hal ini membutuhkan perhatian yang serius dari semua pihak terutama kepala sekolah. Penyediaan fasilitas ini tidak hanya terbatas pada buku saja akan tetapi perlu juga dilengkapi dengan alat-alat praktikum, laboratorium dan gedung-gedung yang dirasa perlu dan memenuhi syarat.

d. Memperhatikan Masalah Ekonomi Guru

Guru adalah manusia biasa yang dalam kehidupan sehari-hari tetap membutuhkan penghasilan (income) yang layak untuk dapat hidup sejahtera serta mempertahankannya secara wajar dan terhormat. Guru tentu menghendaki hidup sejahtera sebagaimana layaknya manusia yang lain, apalagi dalam jaman yang cenderung materialistis.

Suatu realitas yang tidak bisa dipungkiri bahwa perbaikan ekonomi merupakan faktor yang cukup dominan sebagai upaya peningkatan kompetensi guru. Penghasilan atau gaji yang terlalu kecil akan memberikan dampak atau pengaruh yang cukup besar bagi seorang guru.

Hal ini perlu diperhatikan sebagai upaya peningkatan kompetensi guru. Dengan perbaikan kesejahteraan ekonomi akan menumbuhkan semangat kerja guru, sebaliknya penghasilan atau gaji yang tidak mencukupi akan menimbulkan pemikiran yang lain atau upaya-upaya yang lain sebagai tambahan penghasilan guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan dan mengatur roda perputaran keuangan sekolah, terlebih gaji atau penghasilan guru sebagai upaya perbaikan dan peningkatan kompetensi guru.

e. Mengadakan Rapat Sekolah

Rapat sekolah yang juga disebut rapat staf atau rapat guru merupakan kumpulan atau pertemuan antara seluruh staf atau guru dengan pimpinan lembaga,



dimana dibicarakan berbagai masalah oleh penyelenggaraan sekolah.

Pertemuan dalam bentuk rapat mengenai pembinaan sekolah, siswa dan bidang studi lainnya merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengajar. Disamping itu banyak masalah atau persoalan sekolah yang dapat diselesaikan melalui rapat. Dimana setiap guru dapat mengemukakan pendapatnya dan buah pikirannya serta upaya-upaya lainnya.

Adapun tujuan rapat pimpinan lembaga secara umum dapat dirumuskan sebagai berikut: Pertama, Untuk mengintegrasikan seluruh anggota staf yang berbeda pendapat, pengalaman dan kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang menyadari tujuan bersama dan tersedia untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan itu. Kedua, untuk mendorong atau menstimulasi setiap anggota staf dan berusaha meningkatkan efektifitas. Ketiga, untuk bersama-sama mencari dan menemukan metode dan prosedur dalam menciptakan proses belajar yang paling sesuai bagi masing-masing disetiap situasi. Rapat kerja sekolah memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Tujuan rapat dirumuskan dengan jelas, misalnya untuk merumuskan visi dan misi sekolah atau mengembangkan program kerja lain.
- 2) Masalah yang dibahas dalam rapat berkaitan langsung dengan kinerja tenaga kependidikan di sekolah.
- 3) Dihadiri dan dipimpin langsung oleh kepala sekolah dan seluruh atau sebagian besar tenaga kependidikan di sekolah baik guru ataupun non guru.
- 4) Kepala sekolah hanya memberikan pengarahan singkat dan tidak ada pidato-pidato yang sering kurang bermanfaat atau kurang berkaitan dengan tujuan.
- 5) Terjadinya tukar menukar pendapat diantara para tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah, dan mencapai tujuan.
- 6) Ditinjau lanjuti oleh pembagian tugas kerja yang harus diselesaikan oleh setiap tenaga kependidikan secara proposional.<sup>112</sup>

Mengacu pada tujuan diatas, maka keberhasilan rapat guru merupakan

---

<sup>112</sup> *Ibid*, 246

tanggungjawab bersama dari semua anggota-anggotanya. Meskipun demikian peranan supervisor sebagai pemimpin sangat besar bahkan menentukan sampai dimana anggotanya berpartisipasi.

#### 4. Mutu Pendidikan

Dalam Kamus Bahasa Indonesia bahwa mutu berasal dari bahasa latin “*quails*” yang artinya *what kind of*, “mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf, derajat (kepandaian, kecerdasan).<sup>113</sup> Dalam kamus bahas Indonesia juga bahwa istilah mutu digunakan untuk menunjukkan kualitas suatu objek, secara bahasa kata mutu memiliki beberapa pengertian yaitu terdiam karena sedih, terjepit, mutiara dan kualitas.<sup>114</sup> Mutu juga dapat dikatakan derajat yang menunjukkan keunggulan suatu produk. Dengan mutu maka sebuah produk menunjukkan bahwa produk tersebut dapat dipertanggung jawabkan secara kualitas.

Sedangkan menurut B. Suryo Subroto menyatakan dalam konteks pendidikan maka konsep mutu digunakan dalam proses pendidikan dan hasil pendidikan.<sup>115</sup> Dalam proses pendidikan terdapat input berupa bahan ajar, metodologi dalam pembelajaran, administrasi yang memadai, pendanaan yang cukup serta sarana dan prasarana yang mendukung aktifitas sekolah. Semua unsur-unsur tadi merupakan penunjang agar berkembangnya suatu lembaga pendidikan. Sedangkan hasil pendidikan merupakan hasil yang didapatkan oleh sebuah sekolah.

Menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas merupakan salah satu cita-cita nasional yang harus diperjuangkan oleh bangsa Indonesia. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan. Manajemen mutu terpadu pendidikan (*Total Quality Management in Education*) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis bidang pendidikan yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing sekolah melalui perbaikan secara

---

<sup>113</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Bahasa Indonesia*. Edisi III, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000), 768.

<sup>114</sup>Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta; Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasinal, 2008) , 990.

<sup>115</sup>B. Suryo Subroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*,. (Jakarta; Rieneka Cipta, 2008) Cet 2, 210.

berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sekolah. Sabar Budi Raharjo dan Liya Yuliana menyatakan bahwa “total quality management merupakan proses peningkatan mutu secara utuh, dan bila prosesnya dilakukan secara mandiri maka manajemen mutu terpadu terdiri dari tiga tahap peningkatan mutu secara kontinu (*three steps to continuous improvement*), yaitu:

- a. perhatian penuh kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;
- b. pembinaan proses
- c. keterlibatan secara total”.<sup>116</sup>

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali bahwa mutu pendidikan pada dasarnya mencakup keseluruhan proses pendidikan yaitu: *input, proses dan output* pendidikan. Untuk menghasilkan input, proses dan output yang bermutu harus dilakukan dengan manajemen yang baik, dengan penerapan manajemen yang benar dan baik akan berdampak kepada efisiensi pelaksanaan program dan meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.<sup>117</sup> Mutu sekolah merupakan salah satu bagian indikator untuk melihat sejauh mana produktivitas dan sangat erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah. Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan bahwa “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”. (Gaffar, 1994:3 dalam Rohiat). Sekolah sebagai lembaga sebuah organisasi dalam memperbaiki mutu harus melihat seluruh aspek komponen sekolah. Sehingga seluruh komponen sekolah bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing. McLaughlin (1995:31-32) dalam Rohiat menyatakan bahwa “ *Total quality is total in three sense: it cover every process, every job, and every person.* ”

Pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk pengembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Pernyataan Mutu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005

---

<sup>116</sup>Sabar Budi Raharjo dan Lia Yuliana, *Manajemen Sekolah untuk Mencapai Sekolah Unggul yang Menyenangkan*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 1, Nomor 2, Agustus 2016

<sup>117</sup>Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book of Education Management*, ( Yogyakarta, 2015), 541.

tentang Standar Nasional Pendidikan Bab I Ketentuan Umum sebagai berikut:

- a. Pasal 1 ayat (18) "Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan".
- b. Pasal 3 "Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu".
- c. Pasal 4 "Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat".

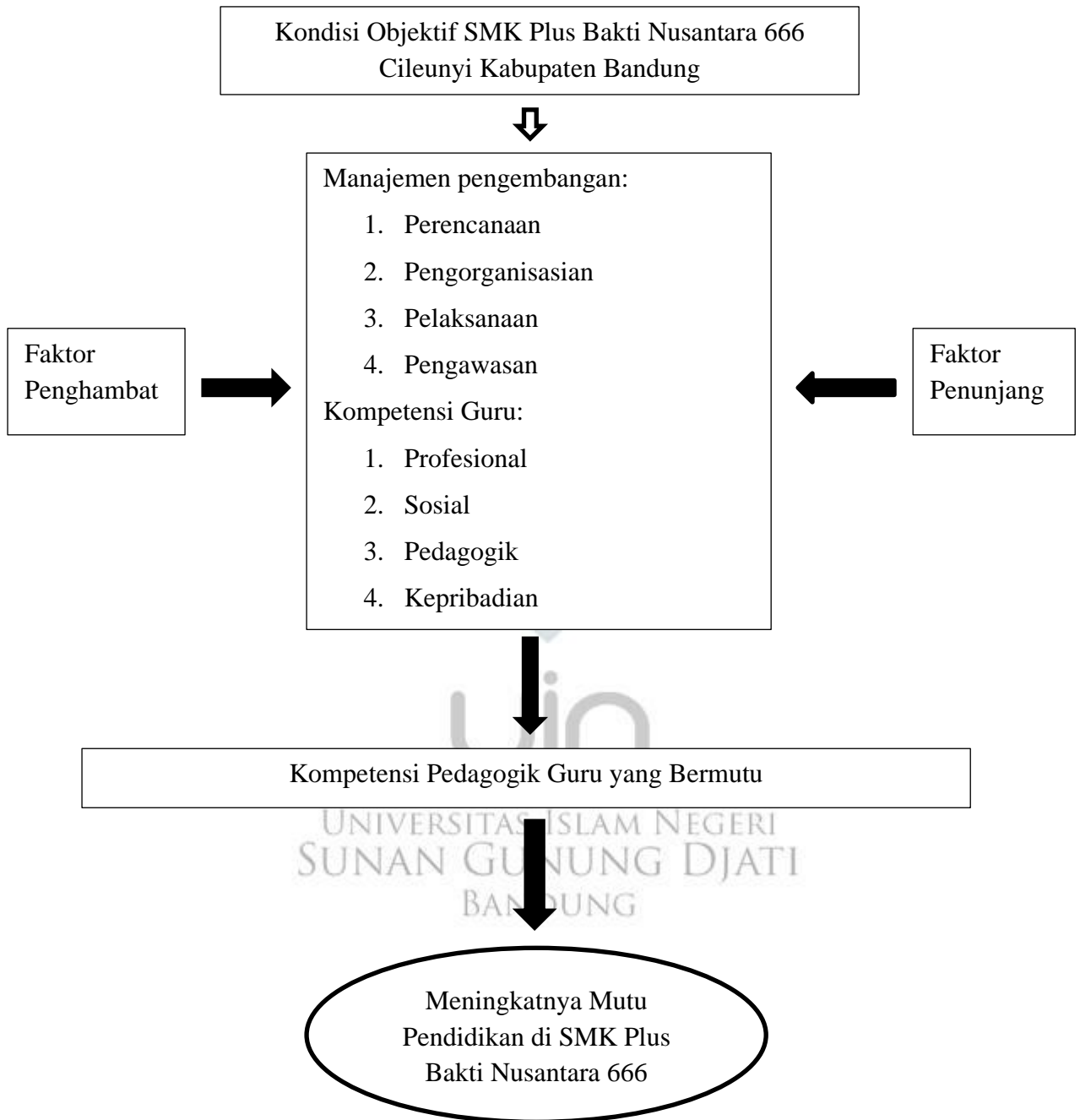
Merujuk pada pemikiran Edward Sallis, bahwa Sudarwan Danim menyatakan dan mengidentifikasi ada 13 ciri-ciri sekolah bermutu, yaitu:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pada pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dengan komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya, sehingga terhindar dari berbagai kerusakan psikologi yang sangat sulit memperbaikinya.
- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik maupun tenaga administratif
- e. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada masa berikutnya
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.
- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.

- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memnadang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan (Sudarwan Danim: 2002)



Berdasarkan kerangka teori tersebut di atas, maka dengan jelas penelitian ini dapat digambarkan berdasarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:





## G. Langkah-langkah Penelitian

### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati.<sup>118</sup> Sedangkan menurut James H. McMillan dan Sally Schumacher menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian tatap muka yang memerlukan waktu relatif lama untuk mengamati, mewawancarai, dan merekam dengan sistematis proses-proses yang terjadi secara alami.<sup>119</sup> Sedangkan sifat penelitian ini bersifat deskriptif, menurut Nana Syaodih menyatakan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif yaitu suatu bentuk penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.<sup>120</sup>

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan fenomenologis, dimana peneliti dengan menggunakan pendekatan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi tertentu.<sup>121</sup> Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk meneliti fenomena alamiah untuk menghasilkan data deskriptif dari subyek yang diteliti melalui metode ilmiah dengan berbagai dukungan sumber-sumber informasi yang ada dilapangan.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memotret atau merekam sebuah peristiwa dan kejadian yang akan menjadi sebuah pusat perhatiannya, untuk kemudian digambarkan dan dilukiskan sebagaimana adanya. Penelitian deskriptif

---

<sup>118</sup>Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), cet. 21, . 4.

<sup>119</sup> James H. McMillan dan Sally Schumacher, *Research in Education A Conceptual Introduction*, (New York, Easton San Francisco), 564.

<sup>120</sup>Nana Syaodih Sumadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Kerjasama Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia Dengan Remaja Rosda Karya, 2005), cet. 1, hlm. 72.

<sup>121</sup>Lexy J. Moelong, *op.cit.*, hlm. 17

tertuju pada pemecahan masalah hal ini menelusuri fenomena dan memperoleh data yang ada pada masa sekarang. Adapun penelitian ini akan mendeskriptifkan tentang fenomena yang terjadi mengenai Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi.

## 2. Sumber Data Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto bahwa yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh.<sup>122</sup> Sedangkan segala fakta atau angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi adalah data.<sup>123</sup> Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi dan lain-lain sebagaimana pernyataan Lofland yang dikutip oleh Lexy J. Moleong.<sup>124</sup> Menurut James H. McMillan dan Sally Schumacher menyatakan bahwa sumber-sumber adalah dokumen, testimoni lisan dan peninggalan.<sup>125</sup> Kesemua sumber ini secara umum dikelompokkan sebagai dokumen, suatu studi dapat memerlukan satu atau beberapa tipe sumber.

- a. Dokumen adalah catatan peristiwa masalah. Ini dapat berbentuk tertulis atau material tercetak yang dapat bersifat resmi atau tidak resmi, public atau pribadi. Sumber data dalam penelitian ini berupa dokumen resmi mencakup aspek-aspek input sekolah yaitu buku induk siswa (identitas siswa, proses rekrutmen siswa, prestasi siswa), data akreditasi kelembagaan, administrasi keuangan sekolah (RAPBS), administrasi guru, kurikulum yang digunakan di sekolah.
- b. Testimoni lisan adalah catatan kata-kata tertulis. Testimoni lisan adalah *autoniografi* atau wawancara mendalam yang merupakan bukti utama atau digunakan untuk menambahkan bukti documenter.
- c. Peninggalan adalah objek-objek yang memberikan informasi mengenai

---

<sup>122</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan praktik* (Jakarta:Rhineka Cipta, 2006), 129.

<sup>123</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian*, 161.

<sup>124</sup> Lexy.J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 2012), 157.

<sup>125</sup> James H.McMillan dan .Sally Schumacher, *Research in Education A Conceptual Introduction*, (New York, Easton San Francisco, 1996), 562.

masalalu. Peninggalan dapat berupa buku, bangunan, peralatan, grafik, pengujian, bukti fisik atau objek fisik dalam pembuatan kebijakan.<sup>126</sup>

Dalam penelitian ini sumber data berupa testimoni lisan yaitu catatan kata-kata tertulis yang diperoleh dari wawancara dengan para informan yang telah ditentukan berupa kata-kata yang meliputi berbagai hal yang berkaitan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi. Sedangkan dokumentasi dalam penelitian ini berupa data yang tertulis seperti: data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kurikulum, serta photo-photo, sedangkan data peninggalan berupa piala prestasi yang pernah diraih oleh SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi.

Adapun kriteria pemilihan informan yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain yang bersedia dijadikan informan pertama atau kunci adalah kepala sekolah dan kepala HRD YPDM Bakti Nusantara 666 Cileunyi. Berdasarkan informan kunci, selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi unuk memilih informan-informan selanjutnya, dengan catatan informan-informan tersebut merasakan dan dapat memberikan pernyataan tentang terjadi kesesuaian dan validitasi data yang didapatkan dari informan pertama, untuk menilai kondisi lingkungan kerja yang ada. Setelah melalui beberapa pertimbangan, maka yang terpilih menjadi informan dalam penelitian ini berjumlah 6 informan yaitu: Kepala Sekolah, Kepala HRD, Wakasek bidang Kurikulum, Staf Kesiswaan, perwakilan Guru, dan Kepala TU

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu:

a. Sumber Data Primer

Menurut Nasution bahwa data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan atau yang memakai kuesioner. ”.<sup>127</sup> Dalam penelitian ini data primernya yaaitu: Kepala Sekolah, kepala HRD, Wakasek Kurikulum, Wakasek Kesiswaan, Perwakilan Guru dan Kepala TU.

---

<sup>126</sup> James H.McMillan dan ..Sally Schumacher, *Research in Education A Conceptual Introduction*, (New York, Easton San Francisco), 662.

<sup>127</sup>Nasution, *Metode Research*, (Jakarta Bumi Aksara, 2001), 143.

#### b. Sumber Data Sekunder

Menurut pernyataan Nasution bahwa data sekunder dapat diartikan data yang tidak secara langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan dengan data tersebut.<sup>128</sup> Dalam penelitian ini data sekunder berupa data dokumentasi atau data yang telah tersedia, yaitu: arsip-arsip atau dokumentasi yang meliputi letak geografis, sejarah singkat, visi, misi, tujuan, jumlah pegawai dan sarana prasarana di SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan tanpa mengetahui teknik pengumpulan data. Dalam penelitian teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara teknik pengumpulan data dapat dilakukan. Bila dilihat teknik pengumpulan data dari setting-nya meliputi: data laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain. Maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder, hal tersebut bila di lihat dari sumber datanya. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan) interview (wawancara) dan dokumentasi bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan datanya.

#### a. Observasi/pengamatan

Peneliti akan terjun langsung pada penelitian ini untuk mengamati peristiwa serta mengambil dokumentasi dari lokasi penelitian yang terkait dengan manajemen pengembangan kompetensi guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Untuk mendapatkan data secara nyata dan menguatkan data yang diperoleh, observasi yang peneliti lakukan merupakan observasi langsung yaitu

---

<sup>128</sup>Ibid., hlm 143

dengan mengadakan pengamatan ke lokasi penelitian. Dengan menggunakan metode observasi ini, peneliti ingin mengetahui lebih detail dan secara langsung manajemen pengembangan pengembangan kompetensi guru di SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi. Peneliti membaur dengan aktivitas yang ada di lembaga tersebut.

#### b. Wawancara

Pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu hal tersebut yang dimaksud dengan wawancara. Sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam, maka perlu dengan wawancara. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self-report, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi.

Dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data sering menggabungkan teknik observasi partisipatif dengan wawancara mendalam. Sugiono menyatakan bahwa “selama melakukan observasi, peneliti juga melakukan interview kepada orang-orang ada di dalamnya”.<sup>129</sup> Dibandingkan dengan wawancara lainnya, seperti wawancara pada penerimaan pegawai baru dan penerimaan mahasiswa baru, wawancara pada penelitian kualitatif memiliki sedikit perbedaan. Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal. Wawancara penelitian lebih dari sekedar percakapan dan berkisar dari informal ke formal. Aturan pada wawancara penelitian lebih ketat, walaupun semua percakapan mempunyai aturan peralihan tertentu atau kendali oleh satu atau informan lainnya, wawancara penelitian ditujukan untuk mendapatkan informasi dari satu sisi saja sehingga hubungan asimetris harus tampak, tidak seperti pada percakapan biasa. Menurut Sugiyono peneliti cenderung mengarahkan wawancara pada penemuan

---

<sup>129</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2009) ,72.

perasaan, persepsi, dan pemikiran informan,<sup>130</sup>

Dengan demikian suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti merupakan wawancara mendalam . Wawancara ini dilakukan secara intensif dan berulang-ulang untuk mendalami pengalaman dan makna dari pengalaman itu sehingga diperoleh percakapan yang mendalam. Dengan kata lain bahwa wawancara mendalam dimaksudkan untuk merekam data yang sangat penting untuk bahan analisis. Adapun informan atau responden yang peneliti wawancarai adalah ketua HRD, kepala sekolah, wakasek bidang kurikulum, perwakilan dari guru di SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi untuk memperoleh data primer yang berkaitan tentang usaha-usaha atau proses sumber daya yang dilakukan dalam pengorganisasian dan penggunaan secara efektif dan efisien untuk membangun atau meningkatkan mutu sekolah. Selain itu metode wawancara juga digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan mengenai manajemen pengembangan kompetensi guru dan bagaimana peranannya bagi peningkatan mutu sekolah di SMK Bakti Nusantara 666 Cileunyi, serta sejauhmana manajemennya sehingga memberikan kontribusi berharga terhadap mutu sekolah. Oleh karena itu sebelum wawancara peneliti menyiapkan dulu siapa yang akan diwawancarai dan menyiapkan materi wawancara berupa beberapa pertanyaan.

#### c. Dokumentasi

Menurut Lexy J. Meleong bahwa dokumen adalah setiap bahan tertulis atau film, dan menegaskan bahwa dokumen dijadikan sebagai sumber data yang berfungsi untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.<sup>131</sup> Sedangkan menurut pernyataan Renier menjelaskan istilah dokumen dalam tiga pengertian (1) dalam arti sempit, yaitu yang meliputi semua sumber, baik sumber tertulis maupun sumber lisan (2) dalam arti sempit, yaitu yang meliputi semua sumber tertulis saja (3) dalam arti spesifik, yaitu hanya yang meliputi surat-surat resmi dan surat-surat

---

<sup>130</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2009),.72.

<sup>131</sup>Lexy.J.Meleong, *Metodologi Penelitian*, 161.



negara, seperti surat perjanjian, undang-undang, konsesi, hibah dan sebagainya. Sementara itu, Guba & Lincoln menjelaskan bahwa istilah dokumen yang dibedakan dengan record, yaitu setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting. Selain itu, setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik merupakan bagian dari penjelasan tentang dokumen.<sup>132</sup> Dalam hal dokumen Bogdan menyatakan "*in most tradition of qualitative research, the phrase personal documentis used broadly to refer to any first person narrative produced by an individual which describes his or her own actions, experience and belief*".

Dengan demikian dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain merupakan bagian dari dokumen yang berbentuk tulisan. Dokumen yang berbentuk gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Teknik pengumpulan data dengan dokumen peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian seperti: gambaran umum, letak geografis, sejarah singkat berdirinya, struktur organisasi, keadaan guru dan siswa, serta sarana dan prasarana, serta kegiatan-kegiatan yang bersifat dokumen sebagai tambahan untuk bukti penguat penelitian.

#### **4. Teknik Analisis Data**

Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain merupakan penjelasan analisis data menurut Lexy J. Meleong.<sup>133</sup>

<sup>132</sup>Lexy.J.Meleong, *Metodologi Penelitian*, 161.

<sup>133</sup> Moleong,L.J., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya), 248.

Sedangkan menurut Sugiyono menjelaskann bahwa analisis data merupakan “ Proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganissikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.<sup>134</sup>

Analisis data pada penelitian kualitatif itu didasarkan pada data yang diperoleh, kemudian dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Berdasarkan hasil hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau hipotesis tersebut ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Apabila berdasarkan data yang terkumpul secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori. Maka dari itu, penelitian kualitatif itu bersifat induktif.

Setelah semua terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Dalam penelitian ini penulis menggunakan *deskriptif analitis*, yakni suatu penelitian yang bertujuan untuk menyorot objek penelitian secara utuh kemudian ditarik suatu generalisasi. Tahapan analisis data kualitatif menurut Janice McDrury dalam Moleong sebagai berikut:

- a. Membaca/ mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada didalam data;
- b. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data;
- c. Menuliskan model yang ditemukan;
- d. Koding yang telah dilakukan.<sup>135</sup>

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Proses analisis data menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono dibagii menjadi tiga bagian, yaitu reduksi data, display data, dan kesimpulan atau

---

<sup>134</sup> Sugiyono, *metode Penelitian Pendidikan*, 35.

<sup>135</sup> Moleong, L.J., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya), 248.

verifikasi.<sup>136</sup>

a. Reduksi Data.

Menurut Sugiyoni Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi., dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli bagi peneliti yang masih baru.<sup>137</sup> Melalui diskusi itu, maka wawasan penelitian akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan. Reduksi data yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara melakukan diskusi dengan orang-orang yang peneliti anggap mampu memberikan masukan kepada peneliti. Dari hasil diskusi tersebut, peneliti mampu untuk mereduksikan data-data dari hasil penelitian.

b. Display data (Penyajian Data).

Langkah selanjutnya setelah data direduksi maka adalah mendisplaykan data. Menurut Sugiyono dalam penyajian data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya.<sup>138</sup> Penyajian data dalam penelitian ini adalah dengan cara mendeskripsikan hasil analisa penulis mengenai manajemen pengembangan kompetensi guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah di SMK Plus Bakti Nusantara 666 Cileunyi

c. Kesimpulan atau verifikasi.

Menarik kesimpulan dari berbagai permasalahan yang diteliti merupakan langkah terakhir dalam proses analisis data dalam penelitian kualitatif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sugiyono bahwa kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.<sup>139</sup> Dalam penelitian ini, peneliti melakukan kesimpulan atau verifikasi data hasil penelitian setelah peneliti selesai melakukan semua proses penelitian. Bentuk kesimpulan atau verifikasi yang penulis lakukan

<sup>136</sup>Sugiyono, *metode Penelitan Pendidikan*, 337.

<sup>137</sup> Sugiyono, *metode Penelitan Pendidikan*,339

<sup>138</sup>Sugiyono, *metode Penelitan Pendidikan*.,341

<sup>139</sup>Sugiyono, *metode Penelitan Pendidikan*.,345

adalah dengan cara menarik kesimpulan dari semua permasalahan yang peneliti teliti selama proses penelitian. Menurut Seiddel dalam Moleong analisis data kualitatif prosesnya berjalan sebagai berikut:

- 1) Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
- 2) Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensistesisikan, membuat ikhtisar dan membuat indeksinya.
- 3) Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.<sup>140</sup>

## 5. Pengujian Keabsahan Data

Peneliti juga harus menguji keabsahan data, selain menganalisis data agar memperoleh data yang valid. Diperlukan tehnik pemeriksaan untuk menetapkan keabsahan data tersebut. Adapun tehnik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data adalah sebagai berikut:<sup>141</sup>

### a. Perpanjangan Keikutsertaan.

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan, keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti dalam melakukan pengumpulan data hingga tercapai kesimpulan. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

### b. Ketekunan Pengamatan.

Yakni mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat diperhitungkan.

### c. Triangulasi.

---

<sup>140</sup>Moleong, L.J., *Metode Penelitian Kualitatif*..., 248

<sup>141</sup>Sugiyono, *metode Penelitian Pendidikan* 327-329.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

d. Pemeriksaan Sejawat melalui Diskusi.

Yakni dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data.

e. Analisis Kasus Negatif.

Yakni dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembanding.

f. Pengecekan Anggota.

Pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan. Yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analitis, penafsiran, dan kesimpulan.

g. Uraian Rinci.

Usaha membangun keteralihan dalam penelitian kualitatif jelas sangat berbeda dengan nonkualitatif dengan validitas eksternalnya. Dalam penelitian kualitatif hal itu dilakukan dengan cara uraian rinci (*thick description*). Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan teliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Jelas laporan itu harus mengacu pada fokus penelitian.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG