

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
MADRASAH ALIYAH PONDOK PESANTREN MODERN
DAAR AL ULUUM ASAHAN**

DISERTASI

OLEH:

**SUHARDI
NIM: 94315020560**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PERSETUJUAN

Disertasi berjudul:

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
MADRASAH ALIYAH PONDOK PESANTREN MODERN
DAAR AL ULUUM ASAHAN**

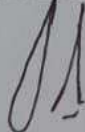
Oleh

SUHARDI
NIM: 94315020560

Dapat disetujui dan disahkan untuk dipromosikan dalam Sidang Terbuka (Promosi) Disertasi Program Doktor (S3) serta memperoleh gelar Doktor (Dr.) Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

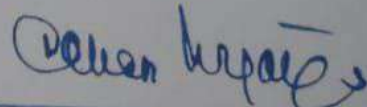
Medan, Juni 2022

Pembimbing I



(Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)
NIP. 19620716199003 1 004
NIDN. 2016076202

Pembimbing II



(Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd)
NIP. 19740407200701 1 037
NIDN. 2007047401

PENGESAHAN

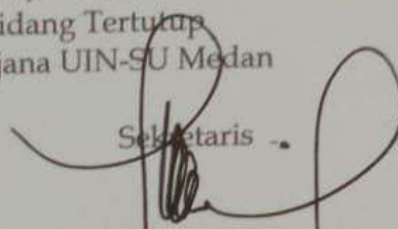
Disertasi berjudul "Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan" an. Suhardi NIM. 94315020560 Program Studi Pendidikan Islam telah diuji dalam Sidang Tertutup Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 19 April 2022.

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat diajukan pada Sidang Terbuka (Promosi) untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Medan, 24 Juni 2022
Panitia Sidang Tertutup
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua


(Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA)
NIP. 19620814 199203 1 003
NIDN. 2014086201

Sekretaris


(Dr. Phil. Zainul Fuad, MA)
NIP. 19670423 199403 1 004
NIDN. 2023046703

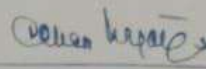
Anggota

Penguji I



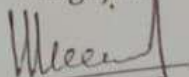
(Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)
NIP. 19620716199003 1 004
NIDN. 2016076202

Penguji II



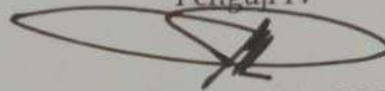
(Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd)
NIP. 19740407200701 1 037
NIDN. 2007047401

Penguji III



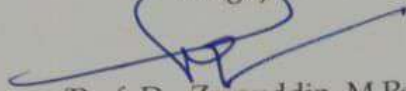
(Prof. Dr. Wahyudin Nur Nasution,
M.Ag)
NIP. 19700427 199503 1 002
NIDN. 2016076202

Penguji IV



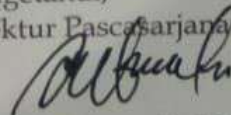
(Dr. Mesiono, S.Ag M.Pd)
NIP. 197107272007011003
NIDN. 2027077104

Penguji V



(Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd)
NIP. 19550307 198403 1 001
NIDN. 0007035502

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,



Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA
NIP. 19620814 199203 1 003
NIDN. 2014086201

ABSTRAK



MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU MADRASAH ALIYAH PONDOK PESANTREN MODERN DAAR AL ULUUM ASAHAN

SUHARDI

NIM : 94315020560
Prodi : Pendidikan Islam
Tempat/ Tgl Lahir : Kisaran, 04 April 1986
Nama Ayah : Rasiman
Nama Ibu : Sunarsiyah
No. Alumni :
IPK :
Yudisium :
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Syafaruddin Siahaan, M.Pd
2. Dr. Candra Wijaya, M.Pd

Focus masalah penelitian ini adalah bagaimana manajemen pengembangan kompetensi guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Sedangkan tujuan penelitian terdiri dari : (a) bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi guru madrasah aliyah di pondok pesantren Daar Al Ulum Asahan, (2) bagaimana pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru madrasah aliyah di pondok pesantren Daar Al Ulum Asahan, (3) bagaimana pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru madrasah aliyah di pondok peantren Daar Al Ulum Asahan, dan (4) Bagaimana pengawasan program pengembangan kompetensi guru madrasah aliyah di pondok pesantren Daar Al Ulum Asahan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif bertujuan untuk mengetahui perencanaan, pengaturan, pelaksanaan program, dan evaluasi pengembangan kompetensi guru. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumen. Sedangkan teknik analisis data menggunakan prosedur; reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memperkuat kesahihan analisis data dan hasil temuan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang

disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *creadibility*, *transferability*, *dependability* dan *comfirmability*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada empat temuan, yaitu: (1) Perencanaan pengembangan kompetensi guru madrasah Aliyah di pesantren Daar al Ulum Asahan dilaksanakan dengan musyawarah kerja madrasah Aliyah sebagai proses pengambilan keputusan dalam penetapan rencana yang akan dilaksanakan setiap tahun. Perencanaan melalui musyawarah ini melibatkan pimpinan yayasan, pimpinan pesantren, kepala madrasah, staf kepala madrasah, tatausaha dan guru-guru madrasah. Kegiatan ini melibatkan pihak terkait bermanfaat sehingga rencana pengembangan kompetensi guru berfokus kepada empat kompetensi utama yang mencakup kompetensi pedagogic, kepribadian, profesional dan sosial dengan berbasis kepada keperluan pengembangan profesionalitas berbasis kepada nilai keislaman dengan mengamalkan prinsip *ta'awun* atau kolaboratif. (2) Pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru melalui dua program, yakni *program pengembangan informal* dimana guru meningkatkan kompetensinya dengan mempelajari berbagai macam sumber buku untuk menambah pengetahuan, mengikuti berbagai macam pelatihan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Selanjutnya *program pengembangan formal* melalui mengikutsertakan guru dalam kegiatan yang terkait dengan pengembangan dirinya seperti kegiatan MGMP (dimana kegiatannya berupa pelatihan, seminar maupun workshop yang bertujuan membekali wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terkait peserta didik, kemampuan dalam merencanakan proses pembelajaran, kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, dan pemahaman guru dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa yang bertujuan mengkualitaskan kinerja guru di lingkungan madrasah. (3) Pengorganisasian pengembangan kompetensi guru madrasah aliyah Daar Al Ulum Asahan menjadi tanggung jawab pimpinan pesantren, meskipun kepala madrasah menjadi pelaksana operasional pengembangan kompetensi guru madrasah. Karena manajemen pesantren dikelola oleh pimpinan pesantren, dengan operasional pengembangan kompetensi guru oleh kepala madrasah dengan timnya. Dengan dimulai dari mencermati program tahunan pesantren, maka kepala madrasah membentuk panitia pelatihan, workshop, dan pembinaan guru dari unsur pesantren dan madrasah sebagai pelaksana program yang kemudian menjadwalkan, melaksanakan dan membuat laporan program pengembangan kompetensi guru madrasah aliyah kepada pimpinan pesantren. (4) Pengawasan program pengembangan kompetensi guru madrasah di pesantren Daar Al Ulum Asahan dilaksanakan dengan menyampaikan laporan lisan dan laporan tertulis. Dalam praktik pengawasan pengembangan kompetensi guru

secara lisan ketua panitia kegiatan bersama kepala madrasah setelah selesai kegiatan melaporkan secara lisan tentang pelaksanaan kegiatan, dan setelah itu dalam dua minggu diberikan waktu untuk memberikan laporan tertulis berkenaan pelaksanaan kegiatan pengembangan, pencapaian tujuan, dokumen kegiatan dan participian kegiatan pengembangan kompetensi guru sesuai sumberdaya (keuangan, waktu dan sumberdaya manusia) yang digunakan.

Kata Kunci : Program, Pengembangan, dan Kompetensi Guru

ABSTRACT



MANAGEMENT OF COMPETENCY DEVELOPMENT OF TEACHERS IN MODERN DAAR AL ULUUM ASAHAN ISLAMIC BOARDING SCHOOLS

SUHARDI

NIM : 94315020560
Major : Islamic Education
Place and date of birth : Kisaran, 04 April 1986
The name father : Rasiman
The name mother : Sunarsiyah
Number Alumni :
IPK :
Yudicium :
Supervisor : 1. Prof. Dr. Syafaruddin Siahaan, M.Pd
2. Dr. Candra Wijaya, M.Pd

The focus of this research problem is how to manage the competency development of Madrasah Aliyah teachers at the Daar Al Uluum Asahan Modern Islamic Boarding School. While the research objectives consist of: (a) how to plan the competency development of madrasah aliyah teachers at the Daar Al Ulum Asahan Islamic boarding school, (2) how to implement the madrasah aliyah teacher competency development program at the Daar Al Ulum Asahan Islamic boarding school, (3) how to implement the development program competence of madrasah aliyah teachers at the Daar Al Ulum Asahan Islamic boarding school, and (4) How to supervise the competency development program of madrasah aliyah teachers at the Daar Al Ulum Asahan Islamic boarding school.

This study uses a qualitative approach with a descriptive method aimed at knowing the planning, arrangement, implementation of the program, and evaluation of teacher competency development. The data collection techniques used interviews, observations and document studies. While the data analysis technique using the procedure; data reduction, data exposure, and drawing conclusions. To strengthen the validity of data analysis and research findings, the researcher refers to the use of data

validity standards suggested by Lincoln & Guba, which consist of credibility, transferability, dependability and confirmability.

The results of this study indicate that there are four findings, namely: (1) Planning for competency development of Madrasah Aliyah teachers at the Daar al Ulum Asahan Islamic Boarding School is carried out with the Madrasah Aliyah working meeting as a decision-making process in determining the plan that will be carried out every year. Planning through this deliberation involves foundation leaders, pesantren leaders, madrasa heads, madrasa head staff, administration and madrasa teachers. This activity involves useful related parties so that the teacher competency development plan focuses on four main competencies which include pedagogic, personality, professional and social competencies based on the need for professional development based on Islamic values by practicing ta'awun or collaborative principles. (2) Implementation of the teacher competency development program through two programs, namely an informal development program where teachers improve their competence by studying various sources of books to increase knowledge, and participating in various kinds of training to develop their competencies. Furthermore, formal development programs through involving teachers in activities related to their own development such as MGMP activities (where the activities are in the form of training, seminars and workshops aimed at providing insight and educational foundations, understanding related to students, ability in planning the learning process, teacher's ability to use methods learning that is in accordance with the learning material, and the understanding of the teacher in carrying out the evaluation of student learning outcomes which aims to improve the performance of teachers in the madrasa environment. (3) Organizing the development of madrasah aliyah teachers in Daar Al Ulum Asahan is the responsibility of the pesantren leadership, although the madrasa head is the operational executor of madrasa teacher competency development. Because the management of the pesantren is managed by the leadership of the pesantren, with the operational development of teacher competence by the head of the madrasa with his team. Starting from observing the pesantren's annual program, the head of the madrasah forms a training committee, workshops, and teacher development from the elements of the pesantren and madrasahs as program implementers who then schedule, implement and make reports on the madrasa aliyah teacher competency development program to the pesantren leadership. (4) Supervision of the madrasa teacher competency development program at the Daar Al Ulum Asahan Islamic boarding school is carried out by submitting oral reports and written reports. In the practice of supervising teacher competency development verbally, the chairman of the activity committee together with the head of the madrasah after completing the activity reports

verbally about the implementation of the activity, and after that in two weeks time is given to provide a written report regarding the implementation of development activities, achieving goals, documenting activities and participating in development activities. teacher competence according to the resources (financial, time and human resources) used.

Keywords: Program, Development, and Teacher Competence

التجريد



إدارة تطوير كفاءات معلمين المدرسة العالية

في المعهد الحديث دار العلوم أساهان

سوهردى

ألاسم	: سوهردى
رقم التسجيل	: ٩٤٣١٥٠٢٠٥٦٠
الكلية	: التربية الاسلامية
مسقط الرأس و تاريخه	: ٠٤ أبريل ١٩٨٦
اسم الأب	: راسيمان
اسم الأم	: سونارسيّة
رقم المتخرج	:
المشرف	: ١. الأستاذ الدكتور صفار الدين سيهان المجستر
التربوي	: ٢. الدكتور جندرا ويجايا المجستر التربوي

تهدف هذه الدراسة الكشف وتحليل كيفية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف على تطوير الكفاءة التربوية والمهنية لمعلمي المدرسة العالية في المعهد الحديث دار العلوم أساهان. تستخدم هذه الدراسة هي الطريقة الوصفية النوعية لأن هذه الدراسة تهدف إلى الحصول على وصف للبيانات التي تأتي من جمع البيانات من قبل الباحثين حول التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف على تطوير الكفاءة التربوية والمهنية لمعلمي المدرسة العالية في المعهد الحديث دار العلوم أساهان. تستخدم تقنية جمع البيانات المقابلات والملاحظات ودراسات الوثائق، بينما لتعزيز صحة البيانات الموجودة ومصداقية البحث، يشير الباحثون إلى استخدام معايير صحة البيانات التي اقترحها لينكولن وغوبا، والتي تكون من قابلية القراءة وقابلية النقل والاعتمادية والتوافق.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: (١) لم تتم برمجة التخطيط لتنمية كفاءات المعلمين التربوية والمهنية في الخطة الإستراتيجية وهو مؤقت فقط بشروط وفقاً للاحتياجات والميزانية التي كانت. ومع ذلك ، تقع على عاتق رئيس المدرسة مسؤولية تنفيذ نشاط التخطيط التطويري هذا من خلال إشراك المؤسسة ونائب رئيس المدرسة وإدارة اللجنة والمعلمين؛

(٢) يبدأ تنظيم تطوير الكفاءات التربوية والمهنية للمعلمين بوضع أحكام لتوظيف المعلمين ؛ لتحصيل أحصى الغاية ليكون مشاوره معلمين مادرات الدراسات (MGMP)، برامج التنسيب في الفصل وفقاً للكفاءات والمهارات التي يمتلكها المعلمون ، وبرامج تدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين، وبرامج تعليم المصاحبة للمعلمين في نفس المجال؛

٣) تنفيذ تنمية كفاءات المعلمين التربوية والمهنية من خلال برنامجين، وهما برنامج التطوير غير الرسمي حيث يقوم المعلمون بتحسين كفاءتهم من خلال دراسة مصادر الكتب المختلفة لزيادة المعرفة، والمشاركة في أنواع مختلفة من التدريب لتطوير كفاءاتهم. بجانب ذلك، برامج التطوير الرسمية من خلال إشراك المعلمين في الأنشطة (MGMP) المتعلقة بتطويرهم مثل أنشطة حيث تكون الأنشطة في شكل تدريب، الندوات والتدريبات العملية التي تهدف إلى توفير الآفاق والأسس التعليمية، والفهم المتعلق بالطلاب، والقدرة على التخطيط لعملية التعلم، وقدرة المعلمين على استخدام أساليب التعلم التي تتوافق مع المواد التعليمية، وفهم المعلمين في إجراء التقييمات من مخرجات تعلم الطلاب التي تهدف إلى جودة أداء المعلم في البيئة.

٤) يتولى الإشراف رئيس المدرسة ويساعده نائبه في مجال المناهج حيث يكون نشاط الإشراف هذا في شكل مراقبة مباشرة وغير مباشرة وكذلك من خلال الإشراف والمستشار الذي يخصص كإجراء تقييم قبل إجراء تقييم أداء المعلم وتقييم الأداء المستمر.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	xiii
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xxiii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	21
C. Pertanyaan Penelitian	21
D. Tujuan Penelitian	21
E. Kegunaan Penelitian.....	22
F. Sistematika Penulisan.....	23
BAB II. LANDASAN TEORI	26
A. Hakikat Manajemen	26
1. Pengertian Manajemen.....	26
2. Fungsi-Fungsi Manajemen	31
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	34
1. Pengertian Kepemimpinan.....	61
2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin.....	63
3. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru	67
C. Hakikat Tenaga Pendidik/Guru	77

1. Pengertian Tenaga Pendidik/Guru	77
2. Tugas Dan Fungsi Tenaga Pendidik/Guru	78
D. Pengembangan Profesional Berkelanjutan	79
E. Peningkatan Mutu Guru.....	85
1. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru	86
2. Alih Tugas Profesi Dan Rekrutmen Guru untuk Menggantikan Guru Atau Pendidik Yang Dialihtugaskan Ke Profesi lain.....	89
3. Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan	91
4. Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (<i>Career Development Path</i>)	91
5. Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan.....	92
F. Kompetensi Guru.....	94
G. Penelitian Relevan.....	98
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	104
A. Rancangan Penelitian	104
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	104
C. Subjek Penelitian	105
D. Instrumen Penelitian	105
E. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian	105
F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian.....	109

BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	114
A. Temuan Umum	114
B. Temuan Khusus.....	148
C. Pembahasan Penelitian	165
D. Keterbatasan Penelitian.....	217
BAB V. PENUTUP.....	218
A. Kesimpulan	218
B. Saran-Saran	219
DAFTAR PUSTAKA	214
LAMPIRAN.....	227

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Jumlah MI, MTs dan MA Menurut Kecamatan Berdasarkan Data BPS Kabupaten Asahan	16
Tabel 2 Keadaan Sarana Dan Prasarana Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan	129
Tabel 3 Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan	131
Tabel 4 Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.....	132
Tabel 5 Struktur Kurikulum 2013 Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Peminatan Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam	134
Tabel 6 Struktur Kurikulum 2013 Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial	136
Tabel 7 Struktur Kurikulum 2013 Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan Peminatan Ilmu-Ilmu Agama.....	137
Tabel 8 Jadwal Kegiatan Keterampilan Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan	148
Tabel 9 Macam Dan Jenis Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	207

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Logo Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.....	119
Gambar 2 Siswa Mengikuti Upacara Bendera.....	128
Gambar 3 Paskibra Madrasah Aliyah.....	128
Gambar 4 Pengurus OSIM.....	129
Gambar 5 Gedung Madrasah Aliyah.....	130
Gambar 6 Rapat Kerja Tenaga Kependidikan Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah.....	132
Gambar 7 Marching Band Madrasah Aliyah.....	143
Gambar 8 Tim Sepak Bola Madrasah Aliyah.....	143
Gambar 9 Pramuka Madrasah Aliyah.....	145

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dalam pelaksanaannya diharapkan mampu memberikan kontribusi positif sehingga siswa mempunyai sikap, pengetahuan dan keterampilan. Pendidikan sebagai tombak kemajuan suatu bangsa memberikan suatu asumsi bahwa pendidikan sangat penting dan sangat diperlukan dalam aspek apapun. Syafaruddin menjelaskan secara umum pendidikan berfungsi mencerdaskan dan memberdayakan individu dan masyarakat sehingga dapat hidup mandiri dan bertanggung jawab dalam membangun masyarakatnya.¹

Pendidikan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan, terutama dalam wujud pembinaan yang integral terhadap seluruh potensi anak menuju kedewasaan. Dalam konteks pendidikan formal merupakan pembinaan yang terencana terhadap anak disekolah tentunya dilakukan oleh guru sebagai penanggung jawab pendidikan. Konsekuensinya adalah bahwa kelangsungan proses pendidikan sekolah harus dimulai dengan pengadaan tenaga kependidikan sampai usaha peningkatan mutu tenaga kependidikan, baik secara personal, sosial maupun profesional harus benar-benar dipikirkan. Keberadaan tenaga guru sebagai pelaksana pendidikan dilapangan merupakan ujung tombak bagi keberhasilan pendidikan.

Profesi guru pada saat ini menjadi sebuah wacana yang tidak pernah usai diperbincangkan. Perbincangan ini bukan saja dilayangkan oleh pakar pendidikan melainkan orang-orang yang bukan pakar

¹ Syafaruddin dkk, *Ilmu Pendidikan Islam: Melejitkan Potensi Budaya Umat*, (Jakarta : Hijri Pustaka Utama, 2012), h. 42.

pendidikan. Seperti halnya yang diungkapkan oleh masyarakat. Masyarakat banyak menuding guru tidak berkompeten dalam bidangnya manakala mereka selaku orang tua menemukan anak-anaknya tidak mampu menyelesaikan permasalahan atas dirinya sendiri yang berhubungan dengan pendidikannya. Tidak berhenti sampai disini, dalam melakukan praktik pendidikan guru sering dianggap sebagai seseorang yang melakukan praktik pembudakan teori kepada peserta didiknya.

Pernyataan di atas tentunya memberikan posisi yang tidak nyaman bagi status guru yang sedang disandang. Sebab, segala bentuk persoalan yang terjadi selama peserta didik masih mengenyam pendidikan selalu ditautkan dengan ketidak kompetenan guru sebagai pendidik. Sikap dan perilaku masyarakat tersebut bukan tanpa alasan, sebab ditemukan sebagian kecil guru yang melanggar kode etikanya. Ironis memang pelaku yang bertugas menjadi pengajar dan pendidik tidak mampu memberikan contoh yang dapat ditiru oleh peserta didiknya. Padahal guru seyogyanya tidak sekedar mengajar melainkan mendidik sebagai upaya membentuk kepribadian peserta didik yang berkualitas.

Guru adalah faktor yang paling determinan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Gurulah yang menjadi variabel penggerak dan pelaksana dalam proses pendidikan. Segala bentuk interaksi yang berlangsung di dalam kelas merupakan tanggungjawab guru. Interaksi yang muncul inilah yang menjadi faktor penentu kualitas pendidikan. Sebab suksesnya sebuah pendidikan tentu dimotori oleh peran guru yang berkualitas. Bell dan Rhodes mengatakan: *"The most valuable resource available in any school is its staff. Teachers and support staff make the most significant contribution to the success of any school."* Maksudnya adalah sumber daya yang paling berharga yang tersedia di setiap sekolah adalah

para stafnya. Guru dan staf pendukung membuat kontribusi yang paling signifikan untuk keberhasilan sekolah.²

UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.³ Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memilikisyarat tertentu, salah satu diantaranya adalah kompetensi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Surakhmad bahwa undang-undang guru dan dosen dilahirkan dengan konstruktif dengan merincikan beberapa misi antara lain: (1) mengangkat martabat guru; (2) menjamin hak dan kewajibannya; (3) meningkatkan kompetensinya; (4) memajukan profesi dan kariernya; dan (5) meningkatkan mutu pembelajarannya.⁴

Tilaar menandakan bahwa Undang- Undang Guru dan Dosen mengandung dua aspek penting. *Pertama*, aspek sosial ekonomi profesi guru. Aspek ini menjawab keresahan masyarakat yang akhir-akhir ini mempersoalkan peningkatan dan perlindungan profesi guru, khususnya dari segi ekonomi. Hal ini sangat penting karena salah satu hal yang menunjang profesi guru di dalam masyarakat ialah penghargaan serta perlindungan yang layak bagi profesi guru. *Kedua*, aspek akademik profesi guru dan dosen. Hal ini mengarah pada kewajiban dan tanggungjawab moral profesi guru untuk mengembangkan dan mempertahankan mutu, bahkan meningkatkan profesi tersebut.⁵

Memilih profesi guru tentunya melibatkan berbagai aspek yang saling berkorelasi untuk menunjang dalam kegiatan belajar-mengajar. Dengan profesi yang dimiliki seorang guru memerlukan keahlian khusus

² Bell, L., & Rhodes, C. *The skills of Primary School Management*. (London: Routledge, 2002), h. 152.

³ Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, (Bandung: Citra Umbara, 2006), h, 8-9.

⁴ Winarno Surakhmad. *Pendidikan Nasional: Strategi dan Tragedi*. (Jakarta: Kompas, 2009), h.285.

⁵ H.A.R. Tilaar. *Kaleidoskop Pendidikan Nasional*. (Jakarta: Kompas, 2012), h.644.

yang tidak dimiliki oleh profesi lainnya.⁶ Profesi ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang pendidikannya. Meski secara kasat mata banyak dapat dilihat profesi ini banyak dilakukan oleh orang yang di luar pendidikan. Inilah terkadang yang menyebabkan profesi guru menjadi tercemar di masyarakat. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, menyandang profesi guru tidaklah mudah. Profesi guru diharuskan untuk memiliki keahlian khusus dalam mengajar dan mendidik sesuai dengan bidangnya masing-masing. Guru perlu memiliki kompetensi dan profesionalisme yang tinggi agar mampu mengarahkan peserta didik pada tujuan akhir pendidikan yakni terbentuknya manusia yang utuh.

Sejalan dengan hal itu, UU RI Nomor 14 Tahun 2005 Bab II Pasal 2 ayat (1) menyatakan, guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Istilah profesi berasal dari bahasa Inggris "*profession*" yang berakar dari bahasa Latin "*profesus*" yang berarti mengakui atau menyatakan mampu atau ahli dalam suatu bidang pekerjaan.⁷ Pekerjaan ini membutuhkan pendidikan akademik dan pelatihan yang panjang. Jadi, profesi sebagai suatu pekerjaan, mempunyai fungsi pengabdian pada masyarakat, dan ada pengakuan dari masyarakat.

Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan.⁸ Tugas guru sebagai

⁶Kartilawati dan Mawaddatan Warohmah, *Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Di Era Teknologi Informasi dan Komunikasi*, Jurnal Ta'dib, Vol. XIX, No. 01, (Palembang: SDN 28, 2014), h. 145.

⁷ *Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, (Bandung: Citra Umbara, 2006), h, 8-9.

⁸ Hamzah B Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakart: Bumi Aksara, 2008), h.15

suatu profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada peserta didik.⁹

Guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya dibidangnya.¹⁰ Suatu pekerjaan profesional sebagaimana dikemukakan oleh Moh. Ali dalam Kunandar juga memerlukan persyaratan khusus, yakni (1) menuntut adanya keterampilan berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam; (2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya; (3) menuntut adanya tingkat pendidikan yang memadai; (4) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya; (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan¹¹.

Usman menambahkan yaitu: (1) memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; (2) memiliki klien/objek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya; (3) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.¹² Guru profesional adalah guru yang mengenal tentang dirinya sendiri yaitu, dirinya adalah pribadi yang dipanggil untuk mendampingi peserta didik untuk/dalam belajar. Guru dituntut untuk mencari tahu terus-menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar.¹³

⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), h. 7.

¹⁰ Kunandar. *Guru Profesional (Implementasi Kurikulum KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru)*. (Jakarta: Rajawali Press, 2010), h. 47.

¹¹ Ibid, 47.

¹² Usman, M. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h.7.

¹³ Kunandar. *Guru Profesional (Implementasi.....)*, h. 48

Seorang guru yang profesional dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, antara lain: memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan peserta didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus (*continous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar, dan semacamnya.¹⁴

Terkait karakteristik guru professional ini, Hasanah mencirikannya sebagai berikut: (1) mempunyai komitmen pada siswa dalam proses belajarnya; (2) menguasai secara mendalam bahan ajar atau mata pelajaran serta cara pembelajarannya; (3) bertanggungjawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi; (4) mampu berpikir kritis sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya; dan (5) menjadi partisipan aktif masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.¹⁵

Guru yang professional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara dan agamanya. Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, menghargai serta membanggakan dirinya.

Kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar

¹⁴ Ibid, h. 50.

¹⁵Aan Hasanah. *Pengembangan Profesi Guru*. (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h.33..

menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Untuk memenuhi kriteria profesional itu, guru harus menjalani profesionalitas atau proses menuju derajat profesional yang sesungguhnya secara terus menerus, termasuk kompetensi mengelola kelas. Guru yang hebat adalah guru yang kompeten secara metodologi pembelajaran dan keilmuan. Tautan antara keduanya tercermin dalam kinerjanya selama transformasi pembelajaran. Pada konteks transformasi pembelajaran inilah guru harus memiliki kompetensi dalam mengelola kelas, siswa, dan interaksi sinergisnya.¹⁶

Guru harus peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan, pembaharuan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang sejalan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Disinilah tugas guru untuk senantiasa meningkatkan wawasan ilmu pengetahuan, meningkatkan kualitas pendidikannya sehingga apa yang diberikan kepada peserta didiknya tidak terlalu ketinggalan dengan perkembangan kemajuan zaman. Namun kenyataan sekarang ini banyak guru-guru yang belum profesional dalam menjalankan tugasnya. Banyak guru yang mengajarkan materi pelajaran yang tidak sesuai dengan bidang yang dikuasai, dengan alasan mengisi jam yang kosong dan banyak lagi alasan yang lainnya. Kebanyakan metode mengajar yang digunakan oleh guru pada saat mengajar hanya monoton saja tidak disesuaikan dengan materi pelajaran dan kondisi psikologis peserta didik.

Selain itu, beberapa tantangan globalisasi yang harus disikapi guru dengan mengedepankan profesionalisme menurut Kunandar adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dan mendasar. Dengan kondisi ini guru harus bisa menyesuaikan diri dengan responsif, arif dan bijaksana. Responsif artinya guru harus bisa menguasai

¹⁶ Sudarwan Danim, Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h.. 5-7.

dengan baik produk iptek, terutama yang berkaitan dengan dunia pendidikan, seperti pembelajaran dengan menggunakan multimedia. Tanpa penguasaan iptek yang baik, maka guru akan tertinggal dan menjadi korban iptek.¹⁷ Oleh karena itu, diperlukan perubahan paradigma (pola pikir) guru, dari pola pikir tradisional menuju pola pikir profesional. Apalagi lahirnya Undang-Undang Guru dan Dosen menuntut sosok guru yang berkualifikasi, berkompetensi, dan bersertifikasi. Paradigma baru yang harus diperhatikan guru dewasa ini adalah guru mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mutakhir sehingga memiliki wawasan yang luas dan tidak tertinggal dengan informasi terkini. Guru mempunyai visi ke depan dan mampu membaca tantangan zaman sehingga siap menghadapi perubahan dunia yang tak menentu yang membutuhkan kecakapan dan kesiapan yang baik.

Guna mewujudkan harapan dan keinginan di atas, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan atau mengembangkan kompetensinya dari waktu ke waktu. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang wajib ada pada seorang pendidik agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut UU No.14 Tahun 2005 kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Sagala menyatakan bahwa kompetensi adalah perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam suatu pekerjaan tertentu.¹⁸ Dengan demikian pengertian kompetensi adalah kemampuan seseorang berupa

¹⁷ Kunandar. *Guru Profesional (Implementasi.....)*, h. 38.

¹⁸ Syaiful Sagala. 2010. *Supervisi Untuk Profesionalisme Guru*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h.23.

pengetahuan yang disertai tindakan dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai.

Sebagai pendidik profesional yang menjalankan tugas dan kewajibannya, seorang guru dituntut untuk memiliki empat kompetensi. Pertama, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang mencakup pemahaman guru dalam merencanakan serta melaksanakan proses pembelajaran dan pemahaman guru terhadap pesertadidik. Kedua, kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia, sebagai orang-orang yang dianggap model atau panutan yang harus diikuti. Ketiga, kompetensi profesional yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar pendidikan. Keempat, kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.¹⁹

Empat jenis kompetensi ini mutlak harus dimiliki oleh seorang guru. Namun dalam penelitian ini yang menjadi kajian utama adalah terkait dua kompetensi yakni kompetensi paedagogik dan professional. Kompetensi pedagogik yaitu suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran terkait dengan pemahaman guru dalam merencanakan dan mengelola proses pembelajaran. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang menjadi dasar utama dalam melaksanakan proses pembelajaran, karena di dalam proses pembelajaran tentunya guru harus memiliki kemampuan

¹⁹ D. Permadi & D. Arifin. *Panduan Menjadi Guru Profesional: Reformasi Motivasi dan Sikap Guru dalam Mengajar*. (Bandung: Nuansa Aulia, 2013), h. 45.

dalam mengelola pembelajaran, kemampuan merancang serta melaksanakan proses pembelajaran dan kemampuan mengevaluasi hasil pembelajaran. Oleh sebab itu dalam mengajar, seorang guru juga harus didukung dengan kompetensi profesional berupa penguasaan terhadap materi, struktur konsep, pola pikir keilmuan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan teknologi (TIK) untuk meningkatkan kualitas pembelajaran disamping secara terus menerus melaksanakan pengembangan diri dan profesionalitasnya serta meningkatkan kinerja dan komitmen dalam pelaksanaan tugas dan pengabdian pada masyarakat.

Melalui tugas dan tanggung jawab yang dijalankannya, tentunya guru bukanlah profesi yang sembarangan, guru merupakan suatu profesi yang harus memiliki keahlian khusus agar proses pembelajaran berjalan efektif. Tanpa keahlian serta keterampilan yang dimiliki, maka tentunya seorang guru tidak akan mampu untuk mencapai proses pembelajaran yang efektif. Begitupun halnya mengajar, guru yang profesional dan memiliki keahlian serta keterampilan khusus tentunya akan mampu menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan mampu mengelola iklim belajar yang menyenangkan.

Menjadi guru tentunya merupakan profesi yang sangat berat dan hanya bisa dilakukan oleh guru yang kompeten dan ahli dibidangnya. Namun realitanya saat ini, masih banyak guru yang belum mampu mengelola proses pembelajaran di kelas dengan baik. Permasalahan yang muncul yaitu, guru tidak memiliki kesiapan dalam melaksanakan proses pembelajaran. Hal ini terjadi karena sebelum mengajar guru tidak membuat perencanaan yang matang atau langkah-langkah apa saja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan di dalam proses pembelajaran, sehingga guru merasa kebingungan ketika melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Padahal perencanaan pembelajaran sangat penting agar seorang guru memiliki kesiapan di dalam mengajar serta mampu memprediksi sejauh mana tingkat

keberhasilan yang ingin dicapai. Sebagaimana yang dijelaskan Sanjaya bahwa dengan perencanaan yang matang dan akurat, guru akan mampu memprediksi seberapa besar keberhasilan yang akan dapat dicapai.²⁰ Tidak hanya rendahnya kemampuan guru dalam membuat perencanaan pembelajaran, akan tetapi guru juga belum mampu mengelola dan memahami karakteristik siswa sehingga belum mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif yang dapat mengembangkan aktivitas dan kreativitas belajar secara optimal sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta didik.

Menurut Mulyasa dan Mukhlis, ada empat hal yang harus dipahami oleh guru dari peserta didik, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik, dan perkembangan kognitif.²¹ Jika keempat hal tersebut dapat dipahami oleh guru maka akan terciptanya iklim belajar yang kondusif. Selain itu, guru kurang menguasai materi yang diajarkan sehingga dalam penyampaian materi guru terkesan *teksbook* dan metode yang digunakan tidak bervariasi dan masih terfokus pada metode ceramah sehingga proses kegiatan belajar mengajar terkesan monoton dan guru tidak melibatkan siswa secara aktif di kelas, sehingga siswa hanya mendengarkan gurunya saja.

Permasalahan tersebut juga diperkuat oleh munculnya fakta bahwa saat ini masih banyak guru yang tidak layak untuk mengajar. Terdapat data yang menyatakan bahwa sebanyak 912.505 guru dari lebih kurang 2,6 juta guru di Indonesia dinilai tidak memiliki kompetensi yang layak untuk mengajar. Mereka terdiri dari 605.217 guru SD, 167.643 guru SMP, 75.684 guru SMA, dan 63.962 guru SMK. Disamping itu, tercatat pula

²⁰ Wina Sanjaya. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. (Jakarta: Kencana, 2008), h.33.

²¹ E. Mulyasa & Mukhlis.. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 79.

bahwa 15% guru mengajar tidak sesuai dengan keahlian yang dipunyainya atau bidang studinya.

Rendahnya kompetensi guru ini terlihat pada hasil Uji Kompetensi Guru (UKG). Dalam UKG yang hanya mengukur 2 dari 4 kompetensi dasar guru ini terlihat jelas bahwa hanya ada 6% lebih dari 2,6 juta guru yang dinyatakan lulus dan tak perlu dilatih lagi. Ketika data seleksi CPNS guru dibuka, ada calon guru yang hanya bisa menjawab 1 benar dari 40 soal bahkan ada calon guru yang hanya mampu menjawab 5 benar dari 100 soal seleksi.²²

Penelitian Bank Dunia 2012 di 12 negara Asia menunjukkan bahwa kualitas guru Indonesia berada di urutan ke-40 dari 42 negara. Hal ini diperparah dengan hasil survei Federasi Serikat Guru Indonesia 2012 di 29 kabupaten/kota menunjukkan bahwa 62 persen guru SD tidak pernah mengikuti pelatihan.²³ Walaupun ada, pelatihan itu dilaksanakan dalam kerangka proyek. Padahal salah satu upaya peningkatan kompetensi guru yang mengarah pada peningkatan kinerja adalah dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan pelatihan, penataran, seminar ataupun kegiatan ilmiah lainnya.

Lebih lanjut, data tentang kelayakan guru menjadi guru profesional menyebutkan dari sekitar 2,8 juta guru dari berbagai jenjang pendidikan banyak yang sebenarnya tidak layak jadi guru profesional. Pada umumnya disebabkan karena tingkat pendidikan yang tidak memenuhi syarat dan belum memiliki sertifikat pendidik. Namun

²² Edupost.ID, R. (2016, Agustus 20). Kompetensi Guru Indonesia Masih Memprihatinkan. Diakses Pada Tanggal 4 Desember 2020, dari <http://edupost.id/berita-pendidikan/kompetensi-guru-indonesia-masih-memprihatinkan/>.

²³ Agus Sutikno. *Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pengembangan Diri*. Prosiding "Profesionalisme Guru Abad XXI", Seminar Nasional IKA UNY Tahun 2018, h. 47.

demikian dari data tentang guru yang tidak layak tersebut justru guru yang mengajar di Taman Kanak-kanak (TK) dan SD.²⁴

Pada dasarnya munculnya permasalahan tersebut karena madrasah yang tidak memiliki program pengembangan kompetensi guru. sehingga tidak ada kesempatan untuk guru meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Madrasah harus mendukung peran guru dalam meningkatkan kualitas pendidikannya dengan cara meningkatkan kompetensi tenaga pendidiknya. Hasanah menegaskan bahwa beberapa usaha madrasah dalam maningkatkan kompetensi guru diantaranya dapat dilakukan dengan cara: *Pertama*, guru berupaya melanjutkan tingkat pendidikan mengikuti berbagai kegiatan MGMP/KKG, pelatihan, penataran, workshop, seminar, dan meningkatkan kualitas kinerja. *Kedua*, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru, antara lain: (1) mengirim guru untuk mengikuti pelatihan, penataran, lokakarya, worskshop, dan seminar;(2) mengadakan sosialisasi hasil pelatihan dan bebagai kebijakan pemerintah dengan mendatangkan narasumber; (3) mengadakan pelatihan komputer dan bahasa inggris; (4) mendorong guru untuk melanjutkan studi agar sesuai dengan tuntutan pemerintah; (5) mengadakan studi banding ke sekolah lain yang dipandang lebih maju; (6) mengirim guru untuk magang ke sekolah lain; (7) melengkapi sarana dan berbagai media penunjang kegiatan pembelajaran; (8) memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi; (9) kesejahteraan guru dengan memberikan tambahan pendapatan yang bersumber dari komite sekolah; dan (10) memeberikan keteladanan, dorongan dan menggugah hati nurani guru agar menyadari tugas dan tanggungjawab sebagai guru. *Ketiga*, upaya masyarakat. Peran

²⁴ D. Permadi & D. Arifin. *Panduan Menjadi Guru Profesiona; Reformasi Motivasi dan Sikap Guru dalam Mengajar.....*, h. 46.

masyarakat yang terwadahi dalam komite sekolah ataupun peguyuban kelas berupa penggalangan dana untuk membantu kelancaran proses pembelajaran; seperti pengadaan gedung, peralatan sekolah, dan untuk membiayai kegiatan sekolah. *Keempat*, peran MGMP dan KKG mewadahi guru untuk bekerja sama mengatasi berbagai kesulitan dan meningkatkan kompetensi. *Kelima*, upaya peningkatan kompetensi guru dari pemerintah daerah dan pusat; antara lain berupa bantuan dana, beasiswa studi lanjut bagi guru, peralatan dan media pembelajaran, serta berbagai kegiatan pembinaan, pelatihan, penataran, dan worksop.²⁵

Kegiatan pembinaan, pelatihan, penataran dan workshop ini merupakan kegiatan pengembangan sumberdaya manusia.²⁶ Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkesinambungan untuk mengembangkan kompetensi karyawan dan memotivasi mereka agar tujuan organisasi tercapai²⁷. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab organisasi untuk membekali orang-orang di dalam organisasi agar memiliki kompetensi yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan profesi juga dapat dimaknai sebagai upaya gigih, ulet dan tabah dari seorang guru serta pengawas yang terus menerus memaksimalkan kemampuannya mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan serta memantapkan kemajuan pendidikan, khususnya di madrasah tempat bertugas. Baik untuk kepentingan pembinaan kelembagaan, kurikulum kesiswaan, guru, metodologi, media,

²⁵ Aan Hasanah. *Pengembangan Profesi Guru.....*, h.49.

²⁶ Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.249.

²⁷ B.B. Mahapatro. *Human Resource Management*. (New Delhi: New Age International Publisher, 2010), h. 254.

pendanaan, evaluasi, kerjasama dengan orang tua peserta didik, dan lingkungan masyarakat.²⁸

Agar kegiatan pengembangan kompetensi ini dapat berlangsung dan berjalan efektif maka diperlukan kegiatan manajemen pengembangan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan. Perencanaan pengembangan kompetensi guru merupakan serangkaian rencana yang tertuang dalam rencana strategis, rencana operasional dan rencana program kerja guna meningkatkan kompetensi yang dimiliki guru. Pandangan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Griffin, yaitu "*Planning is a comprehensive process that includes setting goals, developing plans, and related activities.*" Maksudnya adalah bahwa perencanaan merupakan proses yang komprehensif yang mencakup 3 hal kegiatan berikut yaitu menetapkan tujuan, mengembangkan rencana, dan kegiatan yang terkait.²⁹ Langkah selanjutnya merupakan kegiatan pengorganisasian. Pengorganisasian menyangkut pengelompokan dan pembagian kegiatan atau kerja guna mewujudkan upaya peningkatan kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam perencanaan.

Setelah kegiatan pengorganisasian dilakukan oleh tim pelaksana, maka Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan apa yang telah di rencanakan dan diorganisasikan. Pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru akan dapat berjalan dengan baik jika semua komponen dalam kegiatan pengembangan tersebut berjalan dengan baik. Agar komponen tersebut berjalan atau melaksanakan apa yang telah direncanakan, maka membutuhkan pengarah atau penggerak. Penggerak dalam hal ini adalah kepala madrasah.

²⁸ Trianto. *Model Pembelajaran Terpadu: Konsep, Strategi dan Implementasinya dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h.77.

²⁹ R. W. Griffin. *Management*. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), h. 161.

Langkah akhir manajemen pengembangan adalah mengetahui apakah kegiatan tersebut bisa mencapai tujuan yang telah di buat sebelumnya. Hal ini dapat diketahui dengan melaksanakan fungsi manajemen yang paling akhir yaitu pengawasan/pengendalian dan evaluasi. Pengawasan/pengendalian dan evaluasi pengembangan kompetensi guru ini dalam bentuk pendampingan, pemantauan dan supervisi. Menurut Drake, Meckler, & Debra bahwa supervisor memiliki tanggung jawab secara institusional untuk menilai proses yang berjalan pada organisasinya serta untuk membuat perbaikan yang akan menyeimbangkan tujuan pengembangan individu dan organisasi.³⁰

Hasil penelusuran Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Asahan Tahun 2020 yang bersumber dari Kantor Kementerian Agama terkait Jumlah Madrasah Aliyah (MA) menurut Kecamatan diperoleh data sebagaimana tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 1 :
**Jumlah Madrasah Ibtidaiyah (MI), Tsanawiyah (MTs), Aliyah (MA)
Menurut Kecamatan Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik
Kabupaten Asahan³¹**

Kecamatan		Jumlah Sekolah		
		(Unit)		
		MIS	MTsS	MAS
(1)		(2)	(3)	(4)
1	B. P. Mandoge	1	2	1
2	Bandar Pulau	3	3	-
3	Aek Songsongan	2	4	2
4	Rahuning	-	2	1
5	Pulau Rakyat	2	2	1
6	Aek Kuasan	4	3	-

³⁰ B. H. Draker, Meckler, M., & Debra, S. *Transitional ethics: Responsibilities of supervisors for supporting employee development*. *Journal of Business Ethics*, 38, 2002, h. 141-155.

³¹ Badan Pusat Statistik Kabupaten Asahan. *Kabupaten Asahan dalam Angka 2020*. Medan: E' Karya, 2020), h. 148.

7	Aek Ledong	1	2	-
8	Sei Kepayang	6	4	2
9	Sei Kepayang Barat	1	-	-
10	Sei Kepayang Timur	1	1	-
11	Tanjung Balai	6	7	2
12	Simpang Empat	8	4	2
13	Teluk Dalam	6	4	2
14	Air Batu	10	8	3
15	Sei Dadap	7	8	3
16	Buntu Pane	5	2	2
17	Tinggi Raja	1	3	1
18	Setia Janji	-	1	1
19	Meranti	3	2	2
20	Pulo Bandring	2	3	1
21	Rawang Panca Arga	6	3	2
22	Air Joman	5	8	4
23	Silo Laut	9	5	2
24	Kisaran Barat	1	6	3
25	Kisaran Timur	3	7	6
Jumlah		93	94	43

Jika diperhatikan data pada Tabel 1 diatas, tergambar dengan jelas bahwa dari 25 Kecamatan yang ada di Kabupaten Asahan hampir secara keseluruhan memiliki Madrasah Aliyah, kecuali Aek Songsongan, Aek Kuasan, Aek Ledong, Sei Kepayang Barat, dan Sei Kepayang Timur yang tidak memiliki Madrasah Aliyah sedangkan 21 Kecamatan lainnya berkisar 2 hingga 3 bahkan untuk Kecamatan Kisaran Timur memiliki 6 madrasah.

Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum yang secara wilayah berada di Kecamatan Kisaran Barat menjadi salah satu madrasah yang diunggulkan dikarenakan: *Pertama*, satu-satunya madrasah yang berada dalam pengasuhan pondok pesantren dimana menurut sejarahnya pesantren ini mulai dirintis sejak tahun 1975 oleh H. Abdul Manan Simatupang bersama dengan tokoh-tokoh lain yang ada di Kisaran, dan lembaga pendidikan islam ini memiliki historis yang cukup panjang kiprahnya; *Kedua*, Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al

Uluum menggunakan kurikulum kombinasi yakni 50% Kurikulum Pemerintah dan 50% Kurikulum Pesantren dengan menggunakan kitab kuning/gundul (bahasa arab tanpa baris); *Ketiga*, kurikulum dan kitab-kitab pesantren yang digunakan mengacu pada Pondok Pesantren Purba Baru yang ada di Mandailing Natal sehingga dalam hal ini siswa maupun lulusannya mampu membaca kitab-kitab klasik atau kuning yang tidak dimiliki oleh siswa atau lulusan aliyah lain yang ada di Kabupaten Asahan; dan *Keempat*, lulusannya diterima diperguruan tinggi negeri yang ada di Sumatera maupun Jawa.

Meskipun memiliki beberapa keunggulan, dalam merespon perubahan yang terus bergulir dalam penyelenggaraan pendidikan, Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum juga dihadapkan terhadap permasalahan pengembangan kompetensi guru. Jika ditelisik dari latar belakang pendidikan guru, maka diketahui bahwa rata-rata guru yang bertugas mayoritas adalah lulusan sarjana.

Namun demikian, sebagian guru masih enggan untuk mengembangkan diri, itu terlihat dari bagaimana gaya atau metode klasik yang digunakan dalam proses belajar mengajar, padahal bisa memvariasikan metode klasik dengan modern, seperti dengan menggunakan infocus untuk menghilangkan kejenuhan siswa dalam belajar. Dan, setelah di perhatikan sebagian guru tidak menggunakan infocus atau memanfaatkan teknologi yang berkembang saat ini, dikarenakan kurang cakap dalam mengoperasikannya. karena itu, walaupun para guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan ini pada umumnya sudah sarjana tetapi dalam menjalankan tugasnya masih membutuhkan bimbingan, pengarahan dan pembinaan dari kepala madrasah. Sebab kepala madrasah bertanggung jawab dan memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu kompetensi profesional guru seiring dengan perkembangan zaman.

Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan dalam satu kesempatan wawancara, menyatakan : “Pada umumnya para guru sudah mulai menyadari hal tersebut dan mereka mulai belajar memahami kondisi saat ini, namun sebagian guru masih belum menyadari hal itu, oleh karenanya mereka masih terpaku dengan gaya dan metode lama. Hal ini kedepannya harus kami benahi”.³²

Pentingnya pengembangan kompetensi guru juga dilatarbelakangi oleh tuntutan perubahan yang terjadi saat ini. Perubahan yang terjadi pada abad 21 juga mendatangkan berbagai permasalahan yang kompleks. Permasalahan yang dihadapi oleh manusia pada abad 21, seperti pemanasan global, krisis ekonomi global, terorisme, rasisme, *human trafficking*, rendahnya kesadaran multikultural, kesenjangan mutu pendidikan, dan lain sebagainya. Masa ini juga ditandai dengan semakin ketatnya persaingan di berbagai bidang antar Negara dan antar bangsa. Semua permasalahan tersebut mengisyaratkan bahwa untuk menyongsong abad 21 diperlukan sebuah kematangan persiapan baik konsep maupun penerapan untuk membentuk sumber daya manusia yang unggul.³³

Sumber daya manusia yang unggul pada abad 21 yang perlu dipersiapkan berada pada bidang kemampuan “ *A competence is more than just knowledge or skills. It involves the ability to meet complex demands, by drawing on and mobilising psychosocial resources (including skills and attitudes) in a particular context. For example, the ability to communicate effectively is a competence that may draw on an Individual’s knowledge of language, practical IT*

³² Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

³³ Febri Giantara. *Model Pengembangan Kompetensi Guru Abad 21*. Al- Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan, Vol.16, No. 1, 2019, h. 59-83.

skills and attitudes towards those with whom he or she is communicating".³⁴ Kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk menyongsong abad 21 adalah sebuah kemampuan yang terintegrasi dengan teknologi informasi. Kemampuan dan kompetensi tersebut antara lain adalah dimensi informasi, dimensi komunikasi dan dimensi etika dan sosial.³⁵

Perkembangan teknologi informasi pada abad 21 tentunya memerlukan perkembangan sumber daya manusia yang unggul. Pembentukan sumber daya manusia yang unggul dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Model pembelajaran pada abad 21 tertuang pada konferensi Internasional tahun 2003 di Luxembourg tentang "*Pendidikan Abad XXI Menunjang Knowledge Based Economy*" menghasilkan tiga hal: ³⁶ 1) Pentingnya pemilikan *intellectual capital* oleh individu, bangsa, dan Negara dalam percaturan global yang ditandai sebagai abad teknologi informasi dan pengetahuan; 2) Kegiatan pembelajaran perlu diarahkan pada pembinaan manusia (*human being*); dan 3) Pembelajaran perlu ditekankan untuk mengembangkan sumberdaya manusia (*human resources*).

Hasil dari kesepakatan konferensi di atas memperlihatkan secara garis besar pada pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang menguasai teknologi informasi dan memiliki pengetahuan yang luas. Hal itu dapat terwujud lewat kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru. Persiapan kompetensi guru untuk menghadapi perubahan dunia dapat dilakukan dengan cara meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan disposisi seorang guru. Guru abad 21 dituntut tidak hanya mampu mengajar dan mengelola kegiatan kelas dengan efektif, namun juga dituntut untuk mampu membangun

³⁴ Ananiadou, K., & Claro, M. 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *OECD Education Working Papers*, (41) 2009. <https://doi.org/10.1787/218525261154>. h.8.

³⁵ Ibid, h. 8.

³⁶ E, M., Iskandar, D., & Aryani, W. D. *Revolusi dan Inovasi Pembelajaran*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 12-13.

hubungan yang efektif dengan siswa dan komunitas sekolah, menggunakan teknologi untuk mendukung peningkatan mutu pengajaran, serta melakukan refleksi dan perbaikan praktek pembelajarannya secara terus menerus.³⁷

Berangkat dari paparan diatas, menjadi penting untuk melaksanakan manajemen pengembangan kompetensi guru agar proses belajar mengajar tidak menjenuhkan atau monoton dan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perubahan yang terjadi. Berdasarkan dari latar belakang diatas, penulis tertarik untuk meneliti masalah tersebut dengan judul **Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.**

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Pengembangan kompetensi guru yang dimaksudkan dalam penelitian ini dibatasi pada kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Perencanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan?
2. Bagaimana Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan?

³⁷ Darling-hammond, L. *Constructing 21st-Century Teacher Education*, 57(Xx), 1t15, 2006. <https://doi.org/10.1177/0022487105285962>. h. 6-7.

3. Bagaimana Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan?
4. Bagaimana Pengawasan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ditujukan untuk menganalisis:

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.
2. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.
3. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.
4. Pengawasan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritik

Kegunaan teoritik penelitian ini adalah :

- a. Untuk menambah keilmuan pengetahuan tentang pengembangan kompetensi guru
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktik

Kegunaan praktik penelitian ini adalah :

- a. Sebagai masukan Pimpinan dan Kepala Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Moderen Daar Al Uluum Asahan dalam melakukan evaluasi dan perbaikan mengenai penyelenggaraan pengembangan kompetensi Paedagogik dan Profesional guru yang berlangsung saat ini dan perbaikan untuk masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan masukan untuk guru agar lebih menyadari profesinya sebagai seorang guru agar bersikap lebih professional dalam mengajar.
- c. Sebagai bahan masukan bagi peneliti sebagai wahana latihan pengembangan ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian.

F. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dalam lima bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan tesis ini akan dibahas pada paragraf berikut ini.

Bab Pertama Pendahuluan. Pendahuluan diletakkan sebagai bab pertama sebuah tesis. Bab ini menjelaskan tentang masalah yang menjadi fokus tesis, mengapa masalah tersebut muncul, dan dianggap perlu dijawab, serta bagaimana masalah itu akan dijawab. Pendahuluan memberi pembaca satu informasi dasar tentang apa yang diharapkan akan dijumpai dalam tesis secara keseluruhan. Dalam pendahuluan ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan. Pada bagian latar belakang masalah dicantumkan dasar dan argumentasi serta signifikansi penelitian. Masalah penelitian atau keadaan yang akan diteliti dijabarkan dengan jelas, disertai dengan keterangan bahwa masalah tersebut memang belum terjawab dan memerlukan

penelusuran mendalam. Pada bagian perumusan masalah dirumuskan dengan tegas dan jelas permasalahan yang ingin diteliti sehingga mudah diketahui ruang lingkup masalah dan arah kegiatan yang akan dilakukan. Bagian batasan istilah memuat penjelasan tentang pengertian istilah-istilah kunci yang terdapat pada judul proposal tesis agar terjadi konsistensi dalam penggunaan istilah dan terhindar dari pemahaman yang berbeda oleh para pembaca dari apa yang dimaksudkan di dalam penelitian ini. Bagian tujuan penelitian adalah merupakan jawaban terhadap pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah dan sub-sub masalah. Pada bagian kegunaan penelitian diuraikan pula manfaat penelitian dan operasionalisasi hasilnya untuk perkembangan ilmu pengetahuan dan atau kegunaan praktis di tengah masyarakat. Pada bagian sistematika pembahasan dicantumkan rencana laporan penelitian sebagai elaborasi dari permasalahan yang akan diteliti.

Bab kedua pada sistematika pembahasan penelitian ini berisi landasan teori yang diambil dari sejumlah literatur utama dan terbaru. Kemudian disusun sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Pada bab ini memuat landasan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian terdahulu yang relevan perlu dicantumkan sebagai penguat dan penjelas posisi permasalahan yang diteliti.

Bab ketiga pada penelitian ini berisikan tentang metodologi penelitian yang menjelaskan keadaan pembaca langkah-langkah yang dilakukan peneliti untuk sampai pada kesimpulan. Bab tiga penelitian ini memuat tentang jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, informan penelitian, sumber daya, alat dan teknik pengumpulan data, teknik penjaminan keabsahan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat pada penelitian ini memuat tentang hasil penelitian yang berisi tentang paparan data dan hasil penelitian. Bab pembahasan ini

menyajikan secara sistematis teori-teori yang relevan dan data yang berhasil dikumpulkan. Kemudian, sesuai dengan metodologi yang digunakan, data tersebut dianalisis secara kritis sehingga diperoleh jawaban terhadap masalah inti penelitian.

Bab kelima pada penelitian ini memuat kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Kesimpulan adalah jawaban terhadap masalah penelitian yang dikemukakan pada pendahuluan. Keterbatasan penelitian adalah penjelasan peneliti tentang masalah yang dialami di dalam penelitian baik tentang materi permasalahan penelitian maupun pihak-pihak yang menjadi responden penelitian. Kemudian, pada bagian saran dimuat hal-hal yang perlu ditindaklanjuti dari hasil penelitian, baik berupa penelitian lanjutan atau implikasi praktis dari hasil penelitian.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Hakikat Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter bahwa manajemen (pengelolaan) adalah hal yang dilakukan oleh para manajer. Manajemen melibatkan aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Selain itu, manajemen juga melibatkan tanggung jawab.¹

Menurut R. Terry, *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.* (manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya).²

Disisi lain, James Stonner et.al menjelaskan bahwa *management as "The process of planning, organizing, leading and controlling the work of organization members and of using all available resources to reach stated organizational goals"*. (manajemen sebagai "Proses perencanaan,

¹ Stephen P Robbins. dan Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi: 10 (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 7.

² George R Terry, Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 10.

pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi).”³

Dilain pihak Syafaruddin menyatakan bahwa manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya.⁴

Selanjutnya Engkoswara menjelaskan bahwa manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu, menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.⁵ Sedangkan Heinz Wehrich menyatakan *management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, accomplish efficiently selected aims.*⁶ (manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu, bekerja bersama dalam kelompok, mencapai tujuan yang dipilih secara efisien).

Kreitner menyatakan bahwa “*management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment*”⁷ Jadi, dapat dikemukakan bahwa manajemen merupakan proses atau kegiatan menggunakan sumberdaya

³ James A. F. Stonner, *Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Group, 2003), h. 23.

⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 41.

⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfa Beta, 2010), h. 85.

⁶ Heinz Wehrich dan Harold Koontz, *Management : A Global Perspective*, (New York : Mc Graw-Hill Inc., 1995), h. 4.

⁷Robert Kreitner, *Management*. (New Delhi: AITBS Publisher and Distributors, 1997), h. 5.

organisasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan yang berubah. Steer, Ungson dan Mowday mengatakan “*Management as the process of planning, organizing, directing, and controlling activities of employees in combination with other organizational resources to accomplish stated organizational goals*”⁸. Stoner dan Freeman mengemukakan bahwa “*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals*”⁹. Sehubungan dengan itu, Siagian menjelaskan bahwa fungsi manajemen itu adalah perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengawasan dan penilaian.¹⁰

Nitisemito menyatakan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni, sehingga untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik, maka seseorang haruslah memiliki bakat kepemimpinan, di samping pengetahuan tentang manajemen.¹¹ Selanjutnya, Nitisemito menyatakan bahwa manajemen memiliki fungsi-fungsi tertentu, yaitu: *planning, organizing, dan controlling*. Pernyataan yang sama dikemukakan Sagala bahwa manajemen pada prinsipnya menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian menjadi satu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam proses pendayagunaan segala sumber daya secara efisien disertai penetapan cara pelaksanaannya oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk

⁸Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday, *Managing Effective Organization: An Introduction*. (Massachussets: Kent Publishing Company, 1985), h. 29.

⁹James A. F. Stoner & R. Edwar Freeman, *Managing*, (Jakarta: Intermedia, 1994), h. 64.

¹⁰Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 17.

¹¹Alex S. Nitisemito, *Manajemen personalia: (Manajemen sumber daya manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h.10.

mencapai tujuan organisasi.¹² Demikian juga, Manullang menyatakan manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹³ Sedangkan Terry menyebutkan "Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources".¹⁴ Dalam praktek, manajemen menunjukkan bahwa fungsi atau kegunaan manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) secara langsung ataupun tidak langsung selalu bersangkutan dengan unsur manusia.

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan).¹⁵ Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran seperti firman Allah Swt.:

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

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*¹⁶

¹²Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: Rakasta Samasta, 2006), h. 15.

¹³M. Manullang. *Management Personalia*. (Jakarta: Gajah Mada University Press, 2004), h. 10.

¹⁴George Terry . *Principles of Management*. (Illionos, Richard Irwin: Homewood Illionos, 1964), h. 90.

¹⁵ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362.

¹⁶ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 415.

Isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (*Al Mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt. telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.¹⁷

Berdasarkan pendapat di atas, maka manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut managing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni *man, money, method, machine, market, material* dan *information*.

Manajemen merupakan proses organisasi yang mencakup perencanaan strategis, menetapkan tujuan, mengelola sumber daya, menyebarkan aset manusia dan keuangan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan mengukur hasil. Manajemen juga termasuk mencatat dan menyimpan fakta dan informasi untuk digunakan nanti atau untuk orang lain dalam organisasi. Fungsi manajemen tidak terbatas pada manajer dan penyelia. Setiap anggota organisasi memiliki beberapa manajemen dan fungsi pelaporan sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

¹⁷ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), h. 26.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam proses pelaksanaan manajemen oleh pimpinan, hampir dapat dipastikan akan melibatkan beberapa fungsi-fungsi pokok yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Menggerakkan) dan *Controlling* (Pengawasan). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini akan diuraikan lebih mendalam fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, aktivitas manajemen pertama yang harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi adalah kegiatan perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan.¹⁸ Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen. Perencanaan juga sering dimaknakan berdasarkan *basic questions for planing*.¹⁹ Pertanyaan-pertanyaan

¹⁸ R.W Mondy, and Premeaux, S. R, *Management* (New Jersey : Prentice Hall, 1995), h. 138

¹⁹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* Eight Edition (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 234

dasar yang dimaksud ialah "What", "Why", "Where", "When", "Who", "How" yang ditulis dengan akronim 5 W + H. "What" (*what to do, what must be done*) atau apa yang harus dikerjakan menjelaskan tujuan yang dicapai. "Why" (*why to do it, why must be done*) atau mengapa harus dikerjakan menjelaskan alasan. "Where" (*where will to do it, where will be done*) atau dimana dikerjakan menjelaskan waktu. "Who" (*who is to do it, who will do it*) atau siapa yang mengerjakan menjelaskan pelaksana. "How" (*how to do it, how will it be done*) atau bagaimana mengerjakannya menjelaskan cara. Karena itu perencanaan adalah memutuskan apa yang dikerjakan, mengapa mengerjakannya, bagaimana mengerjakannya, kapan mengerjakannya dan siapa mengerjakannya. Lima pertanyaan-pertanyaan pertama berkenaan dengan "ends", sedangkan pertanyaan ke enam berkenaan dengan "means".

Hasil dari proses perencanaan adalah rencana (*plan*). Satu rencana adalah satu dokumen yang memuat pernyataan tentang tujuan yang ingin dicapai dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.²⁰ Sementara satu tujuan (sering dipertukarkan dengan sasaran) adalah satu target pada masa yang akan datang atau hasil akhir yang suatu organisasi yang ingin dicapai. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan rencana sebagai berikut: *Plans are documents that outline how goals are going to be met and the typically describe resource allocations, schedules, and other necessary action to accomplish the goals.*²¹ Sementara menurut Robert Kreitner *A plan is specific, documented intention consisting of an objective and action statement. The objective portion is the end, and the*

²⁰ Jhon R. Schermerhorn, *Management, Fifth Edition* (New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1996), h. 138

²¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, h. 160.

*action statement represents the means to that end. Stated another way, objectives give management targets.*²²

Semua kegiatan dan tindakan manajerial disesuaikan dengan rencana. Rencana merupakan hasil dari perencanaan. Perencanaan yang baik akan dapat mengeliminasi risiko kegagalan. Rencana menentukan ke mana organisasi dan kegiatan-kegiatannya akan di arahkan. Ini berarti bahwa maksud dari tiap rencana dan semua rencana-rencana turunan (*derivative plans*) adalah membantu pencapaian tujuan organisasi.²³ Perencanaan membantu manajer dalam semua tipe organisasi untuk mencapai kinerja lebih baik. Karena itu perencanaan menjadi penting dalam seluruh fungsi-fungsi manajemen. Tentang pentingnya perencanaan tampak dari penjelasan Stoner dan Freeman sebagai berikut: *Without plans, managers cannot know how they should organize people and resources, they may not even have a clear idea of what they need to organize. Without a plan, they cannot lead with confidence or expect others to follow them. And without a plan, managers and their followers have little chance of achieving their goals or knowing when and where they stray from their path.*²⁴

Pentingnya perencanaan dalam organisasi juga dapat diketahui dari keuntungan perencanaan (*benefits of planning*) sebagai berikut:

1. Perencanaan memberikan arah kepada manajer dan bukan non manajer, memudahkan mengetahui arah kepada manajer dan non manajer sehingga memudahkan mengetahui apa yang harus dikerjakan, apa yang harus disumbangkan untuk memperkaya tujuan-tujuan dan mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan-

²²Robert Kreitner, *Management Tenth Edition* (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 158

²³ Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Management: A Global Perspective* (McGraw-Hill, Inc., 1993), h. 120

²⁴ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management Fifth Edition* (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992), h. 187.

kegiatan mereka, bekerjasama dengan yang lain dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Memberi arah berarti meningkatkan fokus. Suatu organisasi yang fokus mengetahui apa yang terbaik dikerjakan, mengetahui kebutuhan dari kustomernya, dan mengetahui bagaimana melayani mereka dengan baik.

2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian dapat dikurangi melalui kemampuan manajer untuk melihat kedepan, mengantisipasi perubahan, termasuk dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang dibutuhkan. Ini dapat dicapai melalui perencanaan. Mengurangi ketidakpastian berarti meningkatkan fleksibilitas. Suatu organisasi dengan fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan dengan satu pengertian tentang masa depan. Ia siap dan mampu untuk berubah dalam menanggapi, atau dalam mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang yang timbul yang selalu dihadapi oleh tiap organisasi. Dan perencanaan menjadi kunci dari fungsi manajemen untuk menghadapi, mengantisipasi dan menjelaskan perubahan lingkungan secara positif. Singkatnya, melalui perencanaan peluang dan hambatan untuk mencapai tujuan dapat diantisipasi dan diminimasi, serta resiko dan biaya untuk tiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dapat ditekan.
3. Perencanaan meningkatkan koordinasi. Ada banyak perbedaan subsistem dan kelompok dalam organisasi dan masing-masing memiliki berbagai tujuan pada tiap waktu tertentu. Tetapi tujuan-tujuan itu semua menjadi seperangkat yang saling membantu satu sama lain karena tersusun secara hierarkis. Tujuan pada tingkatan yang lebih tinggi didukung oleh satu atau beberapa tujuan pada tingkatan yang paling rendah, atau tujuan pada tingkatan yang lebih rendah secara jelas berhubungan dengan dan menjadi sarana

untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Jadi membantu koordinasi pengambilan keputusan oleh manajer unit atau sektoral atau departemental. Ini akan mampu meminimasi tumpangtindih kegiatan, membantu penghematan pemakaian biaya atau meminimasi pemborosan (*wasteful*) serta menjaga kontinuitas pelaksanaan kegiatan dengan adanya pemusatan perhatian terhadap tujuan organisasi. Jika demikian akan terwujud koordinasi kegiatan pencapaian tujuan. Terwujudnya koordinasi akan meminimasi *waste and redundancy*. Perencanaan dapat mengurangi tumpangtindih dan pemborosan kegiatan. Ketika kegiatan kerja dikoordinasikan berdasarkan rencana yang sudah ditetapkan, kebocoran-kebocoran dapat diminimasi. Ketika sarana dan tujuan dibuat jelas melalui perencanaan, inefisiensi menjadi berkurang, dapat dikoreksi atau dieliminasi.

4. Perencanaan menetapkan seperangkat standar-standar yang digunakan dalam pengendalian. Dalam perencanaan ditetapkan rencana dan tujuan. Melalui pengendalian, membandingkan kinerja aktual dikaitkan dengan tujuan-tujuan, menandai setiap penyimpangan berarti, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Jika standar-standar yang akan digunakan sudah jelas, itu akan meningkatkan kontrol. Kontrol manajerial meliputi pengukuran dan pengevaluasian hasil kinerja dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Perencanaan membantu membuat hal itu menjadi mungkin melalui penetapan tujuan hasil kinerja yang diharapkan dan diidentifikasi tindakan spesifik melalui mana hal itu diwujudkan. Rencana menjadi dasar untuk menetapkan standar-standar yang digunakan untuk pelaksanaan fungsi kontrol, sehingga tanpa perencanaan, kontrol lemah sebagai satu kerangka untuk pengukuran dan pengevaluasian kinerja.

5. Perencanaan memperbaiki manajemen waktu. Banyak dari mempunyai pengalaman sulit tentang penyeimbangan waktu tersedia dengan banyak komitmen dan peluang yang harus dipenuhi. Bahkan sangat banyak dari kita membiarkan waktu kita didominasi oleh orang lain dan atau oleh kegiatan-kegiatan bukan esensial. Tetapi melalui keuntungan personal dari peningkatan fokus dan fleksibilitas, koordinasi, dan kontrol, maka perencanaan adalah satu bentuk dari manajemen waktu.

Menurut Winardi, fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : (1) sasaran-sasaran, (2) tindakan-tindakan, (*actions*), (3) sumber-sumber daya, dan (4) implementasi.²⁵ Daft berpendapat bahwa perencanaan mengidentifikasi sasaran-sasaran bagi masa depan dan kinerja organisasi, keputusan tentang tugas-tugas serta penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dimaksud. ²⁶ Sebagai sebuah proses maka perencanaan efektif dan efisien dalam implementasinya hendaknya mempertimbangkan hal-hal mendasar sebagai dikemukakan Wijaya berikut ini:

Perencanaan adalah Menetapkan *Alternatif*, Perencanaan yang dibuat secara mendadak kemungkinan hasilnya tidak/kurang baik sebab dengan demikian kita tidak/kurang mempunyai waktu untuk dapat berpikir dengan baik. Mungkin suatu keputusan yang baik dapat diambil secara mendadak, tapi perencanaan adalah merupakan suatu kumpulan keputusan-keputusan yang saling kait mengait sehingga sulit perencanaan tersebut dibuat secara mendadak. Dalam membuat suatu

²⁵ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 45

²⁶ Richard L Daft and Dorothy Marcic, *Understanding of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 5

perencanaan yang baik maka sebelumnya harus "menetapkan alternatif-alternatif dan kemungkinan memilih satu atau beberapa alternatif yang dianggap paling baik.

Dalam membuat perencanaan seringkali dihadapkan pada berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan dan cenderung bersifat kompleks diantaranya fasilitas, personalia, dan sebagainya, maka untuk dapat menetapkan alternatif-alternatif tersebut serta memilih alternatif-alternatif yang paling baik tidaklah semudah apa yang dipikirkan. Hal ini berarti untuk menetapkan serta memilihnya diperlukan waktu yang cukup agar dapat berpikir dengan baik.

Perencanaan Harus Realistis dan Ekonomis, adanya waktu yang cukup diharapkan agar kita dapat berpikir dengan lebih baik, sehingga perencanaan yang dibuat diharapkan akan lebih baik pula. Tapi yang dimaksud dengan perencanaan yang baik salah satunya harus bersifat realistis dan ekonomis. Hal ini merupakan syarat mutlak bagi perencanaan yang baik. Dengan demikian dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak. Alternatif rencana juga perlu mempertimbangkan kemungkinan untuk dapat direalisasi atau tidak. Dengan perencanaan yang realistis tapi ekonomis maka berarti tujuan yang telah ditetapkan mempunyai kemungkinan besar untuk dapat dicapai, tapi secara ekonomis dapat dipertanggungjawabkan.

Perlunya koordinasi dalam perencanaan, karena kegiatan perencanaan dalam suatu organisasi melibatkan berbagai bidang dan cenderung kompleks, maka dalam pelaksanaannya perlu menyesuaikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, dan tidak dapat dikerjakan secara mendadak. Apa lagi kalau perencanaan tersebut untuk organisasi yang besar. Perencanaan yang dilaksanakan tanpa adanya koordinasi yang baik, akibatnya dapat dimisalkan dengan perjalanan suatu kereta api yang tanpa adanya koordinasi yang baik di mungkinkan

akan terjadi tabrakan-tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan sehingga kurang efisien. Berdasarkan penjelasan di atas maka koordinasi dalam perencanaan mutlak diperlukan kalau menginginkan suatu perencanaan yang baik dan selaras di mana kegiatan yang satu dengan yang lain dapat disesuaikan.

Perencanaan harus didasarkan pengalaman, pengetahuan, dan Intuisi, Untuk membuat perencanaan yang baik maka perlu didasari pengalaman, pengetahuan, dan intuisi. Dengan pengalaman-pengalamannya maka manajer akan dapat membuat perencanaan yang lebih baik daripada sebelumnya, sebab dengan pengalaman-pengalaman tersebut akan dapat dianalisis kelemahan-kelemahan serta keunggulan-keunggulan dari perbuatan perencanaan yang lalu yang akan dapat diterapkan untuk bahan pembuatan perencanaan-perencanaan yang akan datang. Tetapi pengalaman saja untuk membuat perencanaan masih kurang cukup, sebab perencanaan secara pribadi adalah sangat terbatas, sehingga seiain pengetahuan maka pengalaman perlu pula dalam pembuatan perencanaan yang baik. Sebenarnya antara pengalaman dan pengetahuan adalah serupa tetapi tidak sama. Suatu pengetahuan mungkin diperoleh dari pengalaman-pengalaman yang lalu. Meskipun demikian suatu pengetahuan belum tentu diperoleh dari pengalaman-pengalaman tapi mungkin dari buku-buku, kursus-kursus dan sebagainya. Mungkin juga pengetahuan yang diperoleh itu hasil dari pengalaman orang lain yang telah dikaji kebenarannya. Dalam membuat perencanaan yang baik, harus mampu melihat ke depan. Dengan kata lain untuk membuat perencanaan yang baik harus mampu meramal. Untuk dapat meramal dengan baik memang diperlukan pengalaman dan pengetahuan. Tapi kadang-kadang dengan pengalaman dan pengetahuan saja masih menimbulkan keragu-raguan keputusan mana yang akan diikuti. Dalam hal ini peranan intuisi dapat dimanfaatkan. Sebenarnya intuisi itu sendiri tidaklah dapat dilepaskan dari pengalaman dan dari

pengetahuan pribadi secara mutlak. Intuisi juga sangat bermanfaat bilamana harus mengambil keputusan secara mendadak, di mana tidak diberi kesempatan cukup waktu untuk dapat berpikir dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan.

Perencanaan harus dilandasi partisipasi, Seandainya seorang manajer merasa cukup pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat perencanaan, maka mungkin perencanaan tersebut cukup ditangani sendiri atau hanya dengan bantuan beberapa stafnya. Membuat perencanaan yang demikian memang dapat saja ditangani sendiri atau dengan bantuan beberapa stafnya tetapi dengan perencanaan yang demikian berarti kemungkinan perencanaan yang dibuat tersebut hanya akan tinggal di atas kertas. Perencanaan tanpa mengikutsertakan bawahan-bawahannya yang mempunyai tugas melaksanakan perencanaan yang dibuat tersebut, maka berarti dalam pembuatan perencanaan tersebut kurang/tidak ada partisipasi dengan pihak yang akan melaksanakannya. Dengan demikian hal ini akan dapat mengurangi rasa tanggung jawab dari para pelaksana. Sudah barang tentu untuk pembuatan perencanaan tidak berarti setiap orang akan diajak ikut serta, akan tetapi hanya orang-orang yang langsung mempunyai kepentingan dalam pelaksanaan rencana yang dibuatnya tersebut, dengan mengikutsertakan pihak-pihak lain untuk ikut berpartisipasi dalam membuat perencanaan juga dapat menambah rasa tanggung jawab mereka, maka kemungkinan kesalahan dalam pembuatan perencanaan dapat lebih diperkecil sebab mereka itulah yang sebenarnya lebih berpengalaman di lapangan. Perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan, hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Syafaruddin yang menyebutkan bahwa perencanaan sesungguhnya sebagai *intelligent cooperation with the inevitable'* maksudnya bahwa perencanaan merupakan suatu kegiatan integratif yang berusaha

memaksimalkan keefektifan seluruhnya daripada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi.²⁷

Perencanaan harus memperhitungkan segala kemungkinan, Perencanaan berarti kemampuan melihat ke depan, padahal apa yang akan datang belum tentu sesuai dengan apa yang diramalkan. Banyak kemungkinan yang dapat memperkuat perencanaan tetapi banyak pula yang dapat melemahkan bahkan menggagalkan perencanaan yang dibuat. Meskipun kemungkinan yang melemahkan atau memperkuat pelaksanaan perencanaan kita tersebut sebagian bersifat ekstern yang di luar kekuasaan kita, tapi agar perencanaan tersebut sesuai dengan apa yang diramalkan maka kemungkinan-kemungkinan tersebut harus kita perhitungkan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan tersebut maka perencanaan yang dibuat akan dapat lebih diharapkan sesuai dengan kenyataan-kenyataan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang melemahkan maupun memperkuat, maka dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Di samping itu semua, dengan memperhitungkan itu semua dapat mempersiapkan diri jauh-jauh sebelumnya.

Perencanaan harus fleksibel (luwes), meskipun sudah mengusahakan perencanaan yang sebaik mungkin dengan memperhitungkan segala kemungkinan, tapi dapat juga terjadi timbulnya hal-hal yang tidak masuk perhitungan kita. Berdasarkan hal itu maka agar tujuan dapat tetap tercapai maka perencanaan yang kita buat hendaknya bersifat luwes dan tidak boleh kaku. Dengan perencanaan yang luwes, maka akan lebih dapat menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang mungkin terjadi. Meskipun demikian tidaklah berarti kita dapat mengubah perencanaan tersebut sesuka hati, sebab bila demikian maka hal ini sudah berarti telah terjadi penyimpangan. Sebenarnya dengan

²⁷ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sain dan Islam*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h.71.

perencanaan yang luwes, maka selain dapat lebih menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, maka dengan perencanaan yang luwes kita akan diwenangkan untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap perencanaan yang telah dibuat, sehingga dengan demikian akan makin baiklah perencanaan yang di buat. Jadi jelaslah di sini bahwa perencanaan yang luwes selain perencanaan tersebut mempunyai kemungkinan diubah atau dipertahankan sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi, maka perubahan atau pembaharuan memang diwenangkan.

Perencanaan harus dapat menjadi landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, perencanaan adalah merupakan fungsi pokok dari manajemen, dengan demikian berarti perencanaan yang baik harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain yaitu *organizing, directing, coordinating, dan controlling*. Dengan demikian, dalam pembuatan perencanaan harus dapat dilakukan sedemikian rupa sehingga akan mempunyai kaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Hal ini tidak berarti bahwa hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain hanyalah merupakan hubungan sepihak, sebab dapat terjadi juga sebaliknya di mana fungsi-fungsi manajemen yang lain itu dapat merupakan landasan pembuatan perencanaan. Meskipun demikian, perencanaan secara umum harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain, untuk dapat membuat perencanaan yang dapat dijadikan landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka perencanaan harus kita buat dengan mengingat batas-batas kemampuan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain serta kemanfaatannya. Apabila perencanaan kurang mengaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka dapat terjadi perencanaan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan, atau dilaksanakan tetapi menyimpang dari apa yang dikehendaki. Dengan demikian jelaslah bahwa dalam pembuatan

perencanaan harus selalu dikaitkan dengan kemungkinan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lain secara baik. Apabila dalam perencanaan faktor ini tidak diperhatikan maka dapat terjadi perencanaan tersebut sulit dipakai sebagai landasan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

Perencanaan harus dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, dalam membuat perencanaan maka perusahaan harus mampu mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia. Untuk dapat membuat perencanaan yang mampu mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal, maka cara berpikir harus dibalik, yaitu bukan penetapan tujuan terlebih dahulu, tetapi bagaimana mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia sehingga tujuan organisasi akan dapat dicapai secara paling baik. Kalau berpikir tujuan terlebih dahulu maka dengan fasilitas yang tersedia mempunyai kemungkinan tujuan tersebut akan dapat tercapai, tetapi kemungkinan dalam perencanaan tersebut tidak dapat mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal. Masalah yang timbul dalam usaha mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia mungkin akan terbentur pada adanya ketidak seimbangan fasilitas yang satu dengan fasilitas yang lain. Sebenarnya dalam membuat perencanaan yang dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, maka bukan hanya dalam bidang tertentu saja tetapi juga dalam bidang-bidang yang lain.

Perencanaan harus dinamis, dalam membuat perencanaan maka secara pasif harus bersifat luwes dalam arti perencanaan dimungkinkan untuk diubah bilamana situasi dan kondisi berubah. Tapi secara aktif harus selalu memikirkan kemungkinan untuk membuat perencanaan yang lebih baik lagi sehingga dengan demikian berarti perencanaan yang dibuat bersifat dinamis. Dengan selalu memikirkan cara-cara baru yang lebih baik maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan dapat tercapai

dengan pengorbanan yang lebih kecil atau dengan pengorbanan seperti biasanya dapat mencapai hasil yang lebih baik lagi. Supaya perencanaan yang dinamis dapat direalisasi, maka dalam organisasi harus dapat ditimbulkan kegairahan kerja sehingga inisiatif dan kreatifitas dari anggota organisasi dapat dikembangkan, kalau perlu dapat memotivasi mereka dengan memberikan hadiah-hadiah, penghargaan-penghargaan, promosi dan sebagainya bagi mereka yang dapat memberikan saran-saran untuk perbaikan perencanaan yang lebih baik. Harus menjadi penekanan bahwa kedinamisan perencanaan harus kita usahakan dalam setiap bidang, setiap kegiatan, tanpa kecuali. Dengan keadaan ini berarti dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi tersebut.

Perencanaan harus cukup waktu, membuat perencanaan berarti memikirkan jauh-jauh, sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan. Dengan demikian manajer akan mempunyai cukup waktu sehingga dapat merenungkan, memikirkan, mengamati, mendiskusikan, menetapkan alternatif serta mempersiapkan segala sesuatunya. Apabila pembuatan perencanaan dimulai dekat sebelum tindakan itu dilakukan, maka berarti manajer tersebut tidak mempunyai cukup waktu. Hal ini berarti pembuatan perencanaan harus diiakukan dengan tergesa-gesa. Membuat perencanaan adalah lebih merupakan pekerjaan mental daripada pekerjaan fisik, sehingga untuk mendapatkan hasil yang baik diperlukan waktu yang cukup. Kalau dalam organisasi keputusan yang diambil dengan tergesa-gesa dapat menyebabkan kesalahan. Dan kesalahan dalam membuat perencanaan akan dapat juga menyebabkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dapat dicapai dengan pengorbanan yang sangat besar. Untuk menghindarkan pembuatan perencanaan yang tergesa-gesa maka manajer jauh-jauh sebelumnya harus sudah memikirkan. Mungkin seorang manajer yang pandai dan banyak pengalamannya merasa dapat membuat perencanaan dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun ini memungkinkan, tapi

untuk mendiskusikan dan merundingkan dengan bawahannya tetap diperlukan waktu yang cukup. Padahal untuk berhasilnya perencanaan yang dibuat, diperlukan partisipasi dengan pihak-pihak yang akan melaksanakannya.

Perencanaan seharusnya didasarkan penelitian, untuk dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya tidak cukup bila hanya didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan intuisi saja. Agar dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual. Dan untuk mendapatkan data-data tersebut diperlukan penelitian/riset. Suatu perencanaan yang tidak didasarkan hasil penelitian akan kekurangan data-data yang sebenarnya sangat diperlukan. Hal ini dapat menyebabkan perencanaan yang dibuat tersebut banyak mengalami kesalahan. Dalam membuat suatu perencanaan maka diperlukan tahap-tahap/ langkah-langkah tertentu. Tahap-tahap tersebut merupakan prosedur yang harus dilalui dalam setiap pembuatan perencanaan, sebab tanpa melalui tahap-tahap tersebut akan kurang sempurna perencanaan yang dibuatnya. Tahap-tahap tersebut antara lain adalah sebagai berikut: 1) **Penetapan tujuan,** suatu perencanaan tidak dapat dibuat tanpa ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai, sebab perencanaan justru dibuat untuk mencapai tujuan. Tujuan yang ditetapkan terutama adalah tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang di mana tujuan jangka pendek harus merupakan batu loncatan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Karena itu dapat terjadi tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi, meskipun sebenarnya tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan menunjang tujuan jangka panjang untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan maksimal. Penetapan tujuan hendaknya dilakukan secara hati-hati sebab tujuan yang ditetapkan harus realistis dan ekonomis. Tujuan yang realistis adalah tujuan yang mempunyai kemungkinan untuk dicapai

berdasarkan situasi dan kondisi yang dapat dicapai. Sedangkan tujuan yang ekonomis apabila tujuan yang ditetapkan tersebut adalah merupakan tujuan yang secara maksimal dengan penggunaan daya dan dana serta fasilitas dari perusahaan yang telah tersedia semaksimal mungkin. Oleh karena itulah tujuan yang telah ditetapkan harus realistis dan ekonomis; 2) **Mengumpulkan data serta menetapkan dugaan-dugaan serta ramalan-ramalan**, Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu dibuat suatu perencanaan. Dan dalam membuat perencanaan tersebut perlu dikumpulkan data-data yang diperlukan untuk membuat suatu perencanaan. Untuk itu diperlukan data-data antara lain tentang jumlah media advertensi yang ada, biaya-biayanya, jumlah pembaca-pembacanya dan sebagainya. Yang perlu dalam pengumpulan data adalah kelengkapan, dapat dipercaya dan relevan. Selain data-data, diperlukan pula dugaan-dugaan atau ramalan-ramalan karena perencanaan tersebut didasarkan pada ramalan atau dugaan-dugaan tersebut. Karena itu seorang pimpinan atau manajer harus mempunyai kemampuan untuk meramalkan secara baik kemungkinan-kemungkinan yang akan datang, hal-hal yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan tersebut; 3) **Menetapkan alternatif cara bertindak**, Setelah tujuan ditetapkan, data-data dikumpulkan serta ramalan-ramalan ditetapkan maka kemudian manajer mulai menetapkan alternatif-alternatif cara bertindak atau alternatif-alternatif perencanaan. Mengapa alternatif-alternatif tersebut perlu dikemukakan? Dengan menetapkan alternatif berarti kita telah mengusahakan sedapat mungkin beberapa cara yang dapat ditempuh, sehingga kita akan dapat memilih alternatif yang paling baik. Tanpa menetapkan alternatif, maka apa yang ditetapkan sebagai cara bertindak tersebut mungkin suatu cara yang tidak realistis dan tidak ekonomis. Tapi mungkin realistis tetapi tidak ekonomis. Dengan menetapkan alternatif maka kemungkinan akan mendapatkan suatu cara untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling baik dalam

arti yang paling efisien. Bagaimana kita dapat menetapkan bahwa cara itu yang paling baik bilamana tidak membandingkan dengan alternatif yang lain; 4) **Mengadakan penilaian alternatif**, Alternatif yang telah ditetapkan tersebut harus kita adakan penilaian kepada masing-masing. Dengan penilaian tersebut akan mengetahui kelemahan-kelemahan dan kebaikan-kebaikan dari masing-masing alternatif. Dalam melakukan penilaian ini harus bertindak secara objektif sehingga penilaian kita betul-betul penilaian yang jujur dan tidak berat sebelah; dan 5) **Memilih alternatif**, Berdasarkan penilaian terhadap masing-masing alternatif tersebut kita dapat memilih yang menurut kita yang paling tepat untuk mencapai tujuan. Tepat di sini adalah dalam arti dengan cara perencanaan tersebut akan dicapai suatu tujuan dengan yang paling efisien. Dengan kata lain perencanaan yang kita buat tersebut adalah perencanaan yang efisien dan efektif.²⁸

Sementara itu, elemen perencanaan menurut Johnson mesti dipenuhi para manajer dalam pekerjaannya, yaitu : (1). Sasaran, Sasaran adalah rencana terpadu sebab kondisi khusus masa depan yang diimpikan para perencana akan terwujud dengan memuaskan, (2) Tindakan-Tindakan, Tindakan adalah kekhususan untuk mencapai sasaran, (3) Sumberdaya, adapun sumberdaya adalah tuntutan yang diperlukan dalam melakukan tindakan, (4) Implementasi, akhirnya adalah rencana harus termasuk cara dan tujuan dilaksanakan sesuai dengan maksud tindakan. Pelaksanaan mencakup tugas-tugas dan perintah terhadap personal untuk merencanakan rencana-rencana yang ditetapkan, (5) Misi, adalah suatu bagian tujuan berkelanjutan, atau alasan bagi adanya perusahaan. Dalam hal ini misi adalah pernyataan yang secara luas dari sasaran dasar dan ruang lingkup suatu unit organisasi.

²⁸ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'I, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 28-39.

Pernyataan misi organisasi memberikan arah dan bimbingan bagi individu, kelompok dan manajer melalui organisasi, dan (6) Sasaran, begitu misi dapat dipahami maka sasaran khusus dapat dikembangkan. Sasaran adalah keinginan akhir dan hasil akhir suatu aktivitas. Sasaran disusun setiap level manajer dalam organisasi, baik level terendah organisasi, seharusnya konsisten dengan sasaran yang dirumuskan pada level tertinggi.²⁹ Berkaitan dengan sasaran dalam perencanaan, Siagian menegaskan bahwa penetapan sasaran dalam perencanaan hendaknya memenuhi empat karakteristik dasar, yaitu : (1) sasaran harus dinyatakan dalam tulisan, (2) sasaran harus terukur, (3) sasaran harus spesifik sebagai suatu yang memerlukan alokasi waktu, dan (4) sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai.³⁰ Akhirnya sasaran yang terlalu mudah mencapainya memberikan kepuasan yang sedikit bila dicapai. Sementara di lain pihak, sasaran yang tidak tercapai adalah lebih membuat pekerjaan frustrasi dari pada mendorong mereka. Karena itu, sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai. Sasaran dikembangkan pada setiap level manajemen.

Dalam Islam, perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan. Kesalahan dalam menentukan perencanaan akan berakibat sangat fatal. Allah memberikan arahan bahwa setiap orang beriman dan bertakwa hendaknya memperhatikan hari esoknya, memperhatikan apa rencana yang akan dilakukan untuk hari esok, sebagaimana Firman Allah dalam surah Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:



²⁹ R.A, Johnson, *Managemen* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), h. 196

³⁰ Sondang P, Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 61



Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*³¹

Berdasarkan ayat tersebut, setiap orang hendaknya memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya memperhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam arti, dalam manajemen Islam perlu perencanaan dan setelah itu perlu juga memperhatikan apa yang telah direncanakannya. Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian berasal dari akar kata “organisasi” yang mempunyai arti gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.³² Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Sedangkan kata “pengorganisasian”, secara etimologis Holt mengartikan sebagai berikut: Pengorganisasian adalah fungsi sumber daya, satuan penggunaan sumber daya, dan penyusunan tugas untuk memenuhi rencana organisatoris.³³ Cetro, dalam pengertian terminologisnya, pengorganisasian diartikan sebagai proses dimana ditetapkan penggunaan teratur semua sumber-sumber daya yang di

³¹ Al- Qur’an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 548.

³² Sutan Rajasa, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Karya Utama, 2002), h. 440

³³ David H. Holt, *Management: Principles and Practices* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1993), h. 264

dalam sistem manajemen yang ada.³⁴ Penggunaan tersebut menekankan pencapaian sasaran-sasaran sistem manajemen yang bersangkutan, dan ia bukan saja membantu membuat sasaran-sasaran menjadi jelas, tetapi ia menjelaskan pula sumber-sumber daya macam apa yang akan digunakan untuk mencapainya. Sejalan dengan pendapat di atas, Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.³⁵ Dalam kegiatan organisasi, banyak kondisi yang mempengaruhi bagaimana pengorganisasian akan dilaksanakan. Aktivitas manusia yang terorganisasi timbul karena:

- a. *Sistem koordinasi*; dimana fokus primer pengorganisasian mencakup tindakan mendeterminasi. Apa saja yang akan dilakukan oleh para individu di dalam suatu organisasi dan bagaimana cara upaya individual mereka harus dikombinasi dengan cara terbaik. Hal itu guna memberikan sumbangan kearah pencapaian sasaran-sasaran pengorganisasian;
- b. *Pembagian kerja (division of labor / division of work)*; Dalam perencanaan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk pencapaian tujuan tentunya telah di tentukan. Keseluruhan pekerjaan dan kegiatan yang telah direncanakan tentunya perlu disederhanakan guna mempermudah bagaimana pengimplementasiannya. Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan di tugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik disebut dengan pembagian kerja. Menurut Stoner, bahwa "pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktifitas terbatas".³⁶ Bukan tugas secara keseluruhan, sering dirujuk sebagai pembagian tugas. Dalam melaksanakan kerjanya perusahaan atau organisasi menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division*

³⁴ Samuel C. Cetro, *Modern Management* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1994), lihat juga J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 23

³⁵ George. R Terry, *Principles of Management* (Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975) h. 194.

³⁶ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, h. 8.

of labor/ division of work) yang memungkinkan sinergi terjadi. sebagai contohnya, pembagian kerja pada perusahaan A, yang terdiri dari: direktur operasional dan hukum, direktur pemasaran, direktur keuangan dan administrasi, manajer keuangan dan administrasi, administrasi operasional, surveyor, staf pemasaran, staf accounting, staf keuangan. Saat ini penggunaan pembagian kerja lebih banyak digunakan karena pada dasarnya yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orang-orangnya. Untuk melakukan pembagian kerja, mutlak diperlukan adanya pedoman-pedoman dasar untuk melakukannya, hal ini penting karena tanpa adanya pedoman, pembagian kerja akan dilakukan dengan tidak terorganisasi, sehingga mengakibatkan ketidakcocokan seseorang dengan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Berikut ini ada beberapa dasar yang dapat dijadikan pedoman untuk mengadakan pembagian kerja. Pedoman-pedoman tersebut adalah: a) Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, b) Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, c) Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya, d) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian) kerja, dan e) pembagian kerja atas dasar waktu. Dari hal tersebut di atas maka akan tergambar atau terlihat pembagian kerja di dalam suatu organisasi, yakni: Jumlah unit organisasi yang ada akan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut, Suatu unit organisasi ini harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan dengan yang lainnya, Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bilamana unit yang ada sudah tidak tepat lagi untuk menampung kegiatan yang baru baik dari beban kerja maupun hubungan kerja, dan secara garis besar akan berpengaruh pada aktifitas dan sifat dari organisasi tersebut.

- c. *Struktur organisasi*; Struktur organisasi lebih bermakna proses pengelompokan, pengkoordinasian serta pembagian aktifitas-aktifitas dalam suatu organisasi. Setiap kelompok mempunyai hubungan dengan kelompok lain, baik vertikal maupun hubungan horizontal. Setiap kelompok mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Secara formal, struktur organisasi dibagi menjadi struktur organisasi fungsional, struktur organisasi produk/pasar, serta struktur organisasi matrik.³⁷ Struktur organisasi fungsional merupakan penyatuan orang-orang yang melaksanakan kegiatan yang sama ke dalam satu kelompok atau yang biasa disebut departemen. Struktur organisasi fungsional tepat sekali digunakan pada organisasi-organisasi atau perusahaan kecil karena organisasi atau perusahaan tersebut bisa menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien. Beberapa keuntungan menggunakan struktur fungsional; *Pertama*, pengawasan

³⁷ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 90

dapat dilakukan dengan mudah. *Kedua*, dapat mempermudah dalam memobilisasi keterampilan khusus yang dimiliki sumber daya serta menempatkannya pada posisi yang tepat dan dibutuhkan. Disamping itu, struktur fungsional juga mempunyai kekurangan; *Pertama*, manajer bidang harus melaporkan setiap kegiatannya pada manajer pusat, sehingga sulit untuk mengambil keputusan yang cepat. *Kedua*, sulit untuk mengkoordinasikan satu anggota bidang dengan anggota bidang yang lain. Hal ini dikarenakan para anggota pada suatu bidang tertentu hanya mengenal rekan yang sebidangnya saja. Struktur organisasi menurut divisi adalah pengelompokan semua pekerjaan yang berkaitan dengan jenis produk yang dihasilkan, kegiatan yang terkait dengan suatu daerah tertentu, dan pelayanan terhadap jenis pelanggan tertentu. Kegiatan dalam organisasi ini dilaksanakan berdasarkan divisi tertentu. Suatu organisasi terdiri atas divisi-divisi sesuai dengan kelompok kegiatan, daerah serta pelanggan divisinya. Setiap manajer divisi bertanggungjawab atas kegiatan divisinya, sehingga dalam setiap divisi memungkinkan adanya persaingan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Namun demikian, setiap divisi bertanggungjawab pada pimpinan pusat. Organisasi menurut divisi mempunyai beberapa keuntungan. *Pertama*, kegiatan dalam setiap divisi dapat dikoordinasi dengan mudah sehingga prestasi organisasi dapat ditingkatkan. *Kedua*, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat karena kegiatan dilakukan di tempat pelaksanaan. *Ketiga*, dapat meringankan beban pimpinan pusat karena setiap manajer divisi mempunyai kewenangan menentukan keputusan tertentu. Tentu saja disamping beberapa kekurangan; *Pertama*, tiap divisi akan mementingkan kemajuan divisinya masing-masing. Padahal suatu organisasi mengutamakan kepentingan bersama secara keseluruhan, bukan kepentingan tiap divisi. *Kedua*, membutuhkan biaya yang relatif besar karena tiap divisi tentunya memiliki anggaran yang berbeda-beda dan terpisah. Struktur organisasi matrik merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dan divisi. Oleh karena itu, para anggota mempunyai dua atasan atau dua rantai komando, yakni komando fungsional dan komando divisi. Secara horizontal, struktur ini menghubungkan antara bidang fungsional dan divisi ke dalam proyek-proyek yang dipimpin oleh manajer-manajer proyek. Secara vertikal garis komando adalah fungsional dan divisi. *Kedua*, struktur itu membentuk struktur organisasi dalam bentuk matrik, sehingga disebut struktur organisasi matrik. Keuntungan dari struktur ini; *Pertama*, sangat efisien dalam penyatuan anggota-anggota organisasi yang tersebar pada banyak tempat walaupun membutuhkan pemecahan masalah yang kompleks. *Kedua*, fleksibel dalam menghemat biaya. Hal ini terjadi karena setiap proyek hanya diberikan pada sejumlah anggota yang dibutuhkan. Sedangkan kekurangan struktur ini; *Pertama*, tidak setiap anggota dapat menyesuaikan diri dengan baik. *Kedua*, moral dan mental para anggota

menurun. Hal ini terjadi bila anggota ditata kembali akibat selesainya satu proyek dan proyek baru dimulai kembali. *Ketiga*, jika hierarki tidak ditetapkan dengan tegas dan jelas, serta dikomunikasikan secara efektif, dapat menimbulkan pembatasan kebebasan manajer dalam melaksanakan tugasnya.

- d. Departementasi (Pembagian kerja); Efisiensi kerja tergantung kepada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja. Proses penentuan cara bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan disebutkan departementasi.³⁸ Asas pendepartemenan adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian).³⁹ Dengan departementasi dimaksudkan untuk mengkhususkan atau membagi tugas pemimpin atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu.⁴⁰ Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.⁴¹
- e. Rentang Manajemen. Rentang manajemen (*span of management*) adalah jumlah karyawan yang bertanggung jawab kepada seorang supervisor. Rentang manajemen bisa juga disebut dengan rentang pengawasan (*span of control*), salah satu ciri dari struktur ini menentukan seberapa dekat seorang supervisor dapat mengawasi bawahannya. Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. Untuk mengendalikan bawahannya secara efektif, dalam rentang manajemen yang ideal tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan. Hal ini tergantung pada banyak variabel seperti, besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkatan manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya.⁴² Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, penentuan rentangan yang tepat adalah penting, hal itu karena. *Pertama*, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan

³⁸T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.176

³⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, cet. IV, 2007), h. 139

⁴⁰ M. Manullang, *Dasar-Dasar Menejemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X, 1983), h. 80

⁴¹ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 47

⁴² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 204

efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Rentangan yang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak dapat di gunakan sepenuhnya. *Kedua*, ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan terbentuk "*tall*" dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah. Rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang membentuk "*flat*" yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit. Struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.⁴³ Rentang manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi, hal itu di karenakan adanya: a). Keterbatasan waktu, b). Keterbatasan pengetahuan, c). Keterbatasan kemampuan, dan d). Keterbatasan perhatian.⁴⁴ Rentang pengawasan rata-rata yang digunakan dalam organisasi menentukan apakah strukturnya tinggi atau datar. Struktur tinggi (*tall structure*) memiliki rentang yang sempit secara keseluruhan dan lebih banyak tingkat hierarki. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang sempit secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative besar. Struktur datar (*flat structure*) memiliki rentang yang luas, dan melebar secara horizontal, serta tingkat hierarki yang lebih sedikit. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang luas secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative kecil. Tren yang ada di beberapa tahun terakhir menunjukkan kecenderungan kearah rentang pengawasan yang lebih lebar sebagai cara untuk memfalisitasikan delegasi.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi sebagaimana firman Allah dalam Surah Ash Shaff ayat 4:



⁴³ *Ibid*, h. 203

⁴⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, h. 133

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*”⁴⁵

Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian. Dalam organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan. Yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan sebagaimana fungsi-fungsi pada setiap bangunan yang kokoh. Ayat tersebut di atas menggambarkan bahwa susunan organisasi yang teratur akan memberi kekuatan pada organisasi. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan uraian jabatan (*Job Description*). Semakin tinggi suatu jabatan biasanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Disinilah salah satu prinsip dari manajemen. Yaitu membagi-bagi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing.

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen, dan tujuan dari fungsi pelaksanaan adalah merealisasikan perencanaan dan pengorganisasian yang telah ditetapkan. Tugas dari fungsi pelaksanaan adalah mengarahkan atau menggerakkan dan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada dalam menjalankan aktivitas tugas pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi yang ditetapkan.

Pelaksanaan (*Actuating*) berkenaan dengan fungsi manajer untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam *Planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan *Organizing*.⁴⁶

⁴⁵ ⁴⁵ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 551.

⁴⁶ Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 13.

Di dalam Al-Qur'an Surat Ali Imron Ayat 104 Allah SWT berfirman:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya : *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.*⁴⁷

Ayat tersebut menjelaskan agar supaya umat manusia khususnya umat muslim untuk selalu berpegang teguh pada jalan yang benar dengan cara mengajak atau menyerukan kebajikan dan menjauhi hal-hal yang dilarang (kemunkaran). Di dalam Al-Quran Surat Al-Kahfi Ayat 2 Allah SWT berfirman:

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya: *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.*⁴⁸

Pada Al-Quran Surat Al-Kahfi Ayat 2 tersebut terdapat beberapa kalimat yang merupakan pokok dari fungsi pelaksanaan (actuating) dalam manajemen yaitu pada kalimat *qoyyiman*, *yundziro*, dan kalimat *yubasyyiru*. Seorang pimpinan harus dapat memberikan bimbingan atau tauladan yang baik kepada bawahannya dalam upaya menciptakan iklim atau budaya kerjasama tim dalam mencapai tujuan (*goal*) organisasi, dan seorang pimpinan harus tegas dalam memberikan peringatan terhadap sesuatu yang berpotensi menimbulkan kegagalan karena tidak terlaksanakannya pekerjaan sebagaimana yang telah direncanakan. selain

⁴⁷ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 63.

⁴⁸ Ibid, h. 293.

mampu memberikan tauladan dan peringatan seoran pimpinan harus legowo atau lapang dada untuk memberikan apresiasi atas keberhasilan yang dicapai oleh bawahannya.

Tujuan penggerakan dalam organisasi adalah usaha atau tindakan dari pemimpin dalam rangka menimbulkan kemauan dan membuat bawahan tahu pekerjaannya, sehingga secara sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Tindakan penggerakan ini oleh para ahli ada kalanya diperinci lebih lanjut kedalam tiga tindakan sebagai berikut :

- a. Memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
- b. Pemberian bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan, yang meliputi beberapa tindakan seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara pemimpin dan bawahan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok, dan memperbaiki sikap, pengetahuan, dan ketrampilan bawahan.
- c. Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas, dan tegas. Segala saran-saran dan perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas dan tegas agar terlaksana dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁹

Sedangkan fungsi pelaksanaan (*actuating*) sebenarnya lebih menekankan pada kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi. Sebaik apapun dari perencanaan dan pengorganisasian sebuah organisasi atau perusahaan apabila tidak dibarengi dengan pelaksanaan tidak akan memiliki makna atau arti. Menurut Stoner fungsi dari pelaksanaan adalah sebagai berikut: 1) Mewujudkan proses dari kepemimpinan, pemberian motivasi dan bimbingan kepada seluruh sumber daya manusia agar dapat dan mau bekerja dengan cara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan; 2)

⁴⁹ Andri Feriyanto & Endang Shyta Triana. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, (Yogyakarta: Media Tera, 2015), h.47.

Pendelegasian tugas dan wewenang serta memberikan penjelasan secara rutin terkait dengan pekerjaan; 3) Menjelaskan peraturan dan kebijakan; 4) Proses memastikan bahwa program-program yang ditetapkan dapat dijalankan oleh seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi serta 5) Proses pemberian motivasi agar seluruh sumber daya dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.⁵⁰

Pelaksanaan (*actuating*) dalam manajemen ini memiliki sifat yang sangat kompleks karena selain berhubungan dengan sumberdaya manusia dan non manusia, pelaksanaan juga erat hubungannya dengan karakteristik atau tingkah laku dari sumber daya itu sendiri. Sumber daya Manusia dengan berbagai karakteristik dan tingkah lakunya, tentunya mempunyai cara pandangan serta pola hidup yang berbeda-beda pula. Maka dari itu, pengarahan atau pelaksanaan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan harus berpegang pada prinsip-prinsip pelaksanaan.

Pelaksanaan yang dilakukan oleh seorang manajer atau atasan harus berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Prinsip mengarah pada tujuan, karena pada dasarnya semakin efektif proses dari pengarahan, maka akan semakin besar peluang sumbangsih bawahan terhadap usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan; 2) Prinsip keharmonisan dengan tujuan, dengan berbagai keinginan dan kebutuhan bawahan tentu keinginan dan kebutuhan tersebut tidak mungkin sama dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Prinsip ini menekankan cara pemberian motivasi kepada setiap individu bawahan. Dengan mendapatkan motivasi yang baik akan meningkatkan kesadaran individu-individu tersebut. Keinginan dan kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika mereka mau giat bekerja pada saat waktu mereka giat melaksanakan

⁵⁰ James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Perencanaan Pengambilan Keputusan*. Dalam *Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h.4.

pekerjaan secara tidak langsung mereka telah menyumbangkan skill atau kemampuan dan keterampilannya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan; dan 3) Prinsip kesatuan komando, dengan prinsip ini arah dan tujuan bawahan dapat disatukan serta dengan prinsip ini pula kesalahan dan pertentangan dapat diminimalisir.

d. Pengawasan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁵¹ Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robbins menjelaskan bahwa pengawasan dimaknai sebagai segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan.⁵² Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan

⁵¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 63

⁵² Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Practices* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), h. 112

sebelumnya.⁵³ Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

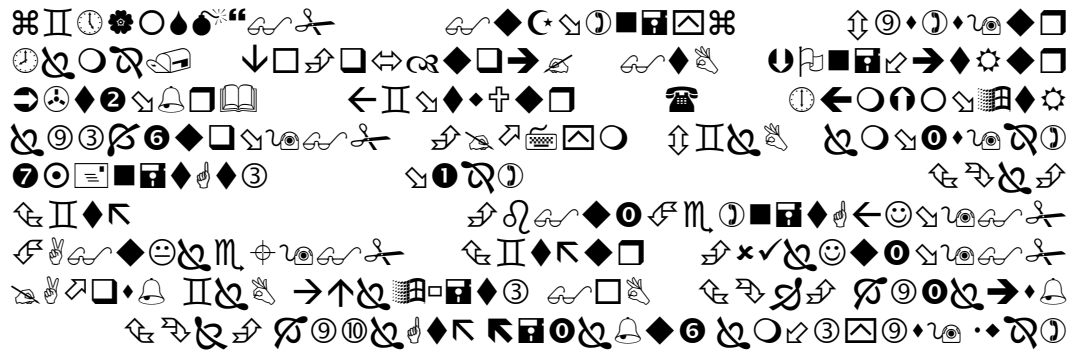
Selanjutnya Siagian berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut : (1) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud, (2) anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif, (3) para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi, (4) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut, dan (5) standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin, dan 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.⁵⁴

Pengawasan dalam Islam merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan terlaksananya kegiatan dengan konsisten, baik material maupun spiritual. Pengawasan dalam Islam tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep lain yang hanya

⁵³ George. R Terry, *Principles of Management*, h. 195

⁵⁴ Sondang P, Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 64

melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibat Allah Swt sebagai pengawas utama. Keterlibatan Allah sebagai pengawas dapat kita lihat dalam Al-Qur'an Surah Qaaf ayat 16-18 sebagai berikut:



Artinya: *“Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya, (yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu siap (mencatat)”*.⁵⁵

Pengawasan mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia Dengan karakterisrik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman⁵⁶.

Pelaksanaan pengawasan sejatinya dilaksanakan sebagai bentuk proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang

⁵⁵ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 519.

⁵⁶ Muhammad Ihsan, Juni 2009, (<http://www.ruangihsan.net/pangertian-dan-pentingnya-fungsi.html>)

dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, selain itu juga, aktivitas ini diharapkan mampu mengawasi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam berbagai hal sehingga benar-benar tujuan organisasi dapat tercapai.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata *leader* dan kepemimpinan berasal dari kata *leadership*. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkan. Menurut Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.⁵⁷

Bron menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Sedangkan menurut Kartono dalam Martono dkk mengatakan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi untuk dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada sasaran-sasaran tertentu.⁵⁸

Newstrom dan Davis dalam Syafaruddin dkk menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung, usaha suka rela orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Sementara itu Frigon menjelaskan kepemimpinan adalah sebagai

⁵⁷ Donni Juni Pransa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), h.185

⁵⁸ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 22

seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi.⁵⁹

Syafaruddin, mengemukakan kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong membimbing, mengarahkan, menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guru mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.⁶⁰

Kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, baik *hard skill* maupun *soft skill*, untuk mempengaruhi seluruh sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah.⁶¹ Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolah dengan optimal, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya merasa ikut terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Menurut Brantas dalam Irhamfahmi, kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:⁶²

- a. Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencapai kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- b. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpatik, tidak mementingkan diri sendiri.
- d. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetensi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupan.

⁵⁹ Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 181

⁶⁰ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer ...*, h. 164.

⁶¹ Donni Juni Pransa Dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 186

⁶² Irhamfahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 23

- e. Relegius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

Jadi seharusnya seorang pemimpin pendidikan itu tidak akan terlepas dari lima nilai-nilai yang diatas, akan tetapi akan jauh lebih baik jika nilai tersebut bisa bertambah lebih banyak lagi untuk kelangsungan dari sebuah organisasi yang dipimpinnya.

2. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpinan

Sekolah/madrasah adalah lembaga formal yang di dalamnya terdapat berbagai aspek yang saling berkaitan satu sama lain serta memiliki ciri khas yang dapat membedakannya dari lembaga-lembaga lainnya. Ciri khas sekolah tersebut ialah terdapat pada terjadinya kegiatan proses belajar mengajar. Oleh karena sifat inilah sekolah memerlukan koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dalam memahami keberadaan sekolah yang memiliki ciri khas, serta melaksanakan tanggung jawab sebagai pemimpin. Peran kepemimpinan pada setiap lembaga pendidikan akan menentukan pencapaian mutu, proses pencapaian dikembangkan menjadi sebuah visi dan misi sekolah yang berpatok pada tujuan pendidikan nasional, kemudian dijalankan dengan penerapan manajemen yang dikelola oleh pemimpin sebagai pengambil keputusan.

Islam juga menjelaskan bahwa setiap pemimpin, termasuk kepala sekolah, bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Tanggung jawab ini tidak hanya ditujukan kepada sesama manusia, tetapi juga ditujukan kepada Allah. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah yang Islami harus bekerja secara optimal terhadap segala yang diamanatkan kepadanya dengan menjunjung tinggi nilai-nilai Islami, sehingga ia dapat mempertanggung jawabkannya di hadapan Allah SWT di akhirat kelak. Mengenai hal ini pada prinsipnya tanggung jawab dalam Islam

berdasarkan atas perbuatan individu masing-masing sebagaimana ditegaskan dalam Surah Al - Muddatstsir Ayat 38:

Artinya: "Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang Telah diperbuatnya".⁶³

Dalam ayat ini Allah menegaskan bahwa setiap jiwa manusia tergadai di sisi Allah. Baik yang muslim maupun yang kafir, yang ingkar ataupun yang taat, semuanya tergantung kepada Allah. Tiap jiwa terikat dengan amal yang dikerjakan sampai hari kiamat kecuali golongan kanan. Artinya mereka dapat melepaskan keterikatan mereka di sisi Allah dengan amal-amal baik yang mereka kerjakan, sebagaimana halnya seorang dapat melepaskan diri dari status gadai karena telah membayarkan kewajibannya.

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mensejahterakan dan memakmurkan seluruh anggotanya. Di dalam Surah Hud Ayat 61 Allah berfirman:

Artinya: "Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia Telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, Karena itu mohonlah ampun-Nya, Kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)."⁶⁴

⁶³ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 576.

⁶⁴ Ibid, h.227.

Pada ayat ini, Allah menjelaskan bahwa Dia telah mengutus seorang utusan kepada kaum tsamud, namanya saleh. Ia menyeru mereka supaya menyembah Allah dan meninggalkan sembah-sembahan yang telah membawa mereka kepada jalan yang salah dan menyesatkan. Allah-lah yang menciptakan mereka dari tanah. Dari tanah itulah diciptakanNya Adam a.s. dan dari tanah itu pulalah asal semua manusia. Setelah manusia berkembang biak di atas bumi mereka disertai tugas memakmurkannya, sebagai anugerah dan karunia dari Allah SWT.⁶⁵

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.⁶⁶ Kelima kemampuan ini dapat dilihat dari sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.
- b. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan nonguru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
- c. Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.
- d. Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- e. Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan

⁶⁵ *Ibid.*, h. 439

⁶⁶ Mulyasa, *loc. cit.*

di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Ada beberapa Ajaran Kepemimpinan menurut Ki Hadjar Dewantara, yang dikenal dengan simbol "*Ing ngarso sung tulada, Ing madya mangun karso, Tut wuri handayani*". Walaupun kalimat ini terlihat sederhana, namun tersimpan makna mendalam sebagai sebuah ungkapan penting dari sebuah keteladanan bagi seorang pendidik atau pemimpin baik moral maupun semangat bagi anak didiknya. Kalimat ini memiliki makna sebagai berikut:⁶⁷

- a. **Ing Ngarso Sung Tulodo** artinya Ing ngarso itu didepan/dimuka, Sun berasal dari kata Ingsun yang artinya saya, Tulodo berarti tauladan. Jadi makna Ing Ngarso Sung Tulodo adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang disekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan.
- b. **Ing Madyo Mbangun Karso**, Ing Madyo artinya di tengah-tengah, Mbangun berarti membangkitkan atau menggugah dan Karso diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata itu adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat . Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kodusif untuk keamanan dan kenyamanan.
- c. Demikian pula dengan kata **Tut Wuri Handayani**, Tut Wuri artinya mengikuti dari belakang dan handayani berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya Tut Wuri Handayani ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang-orang disekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat.

Jadi secara tersirat **Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mbangun Karso, Tut Wuri Handayani** berarti figur seseorang yang baik adalah disamping menjadi suri tauladan atau panutan, tetapi juga harus mampu

⁶⁷ Kamus kamu, (<https://kamuskamu.wordpress.com/2013/05/02/ing-ngarso-sung-tulodo-ing-madyo-mangun-karso-tut-wuri-handayani/>) di akses tanggal 16 Mei 2015. Pukul 10.00 WIB.

menggugah semangat dan memberikan dorongan moral dari belakang agar orang-orang disekitarnya dapat merasa situasi yang baik dan bersahabat. Sehingga kita dapat menjadi manusia yang bermanfaat di masyarakat.

3. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Menurut Wahyosumidjo, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.⁶⁸

Syafaruddin dan Asrul menerangkan bahwa seorang kepala sekolah adalah pimpinan pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan, dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Pada saat ini kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personil sekolah dengan membangun kerjasama, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen sekolah dengan komunikasi yang baik.⁶⁹

Kemampuan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses produk pembelajaran, kepala sekolah adalah yang bertanggung jawab apakah guru dan staf dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh peran kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya (kepala sekolah, guru, staf). Tugas kepala sekolah bersifat ganda, yang satu sama lain memiliki kaitan erat, baik langsung maupun tidak langsung. Tugas-tugas kepala sekolah yang

⁶⁸ *Ibid*, h. 83

⁶⁹ Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer.....*, h. 145

dimaksud adalah: mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya, yaitu:

1. Merumuskan tujuan dan sasaran sekolah
2. Mengevaluasi kinerja guru
3. Mengevaluasi kinerja staf
4. Menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah
5. Membangun dan menciptakan iklim yang bagus
6. Menjalin hubungan dan kepedulian terhadap masyarakat
7. Membuat perencanaan bersama staf dan komunitas sekolah
8. Menyusun penjadwalan kerja
9. Mengatur masalah-masalah pembukuan
10. Melakukan negosiasi dengan pihak eksternal
11. Memecahkan konflik antara guru maupun staf yang terdapat di sekolah
12. Memotivasi guru dan staf untuk tampil optimal
13. Melakukan fungsi supervisi pembelajaran dan pembinaan professional
14. Melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah⁷⁰

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus mempunyai rancangan kerja, menyusun tujuan melalui visi dan misi, pengambilan keputusan yang efektif, komunikasi serta pembinaan guru, sebagai pemimpin harus memudahkan pekerjaan karyawan dalam arti baik karena pada hakikatnya seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dengan tidak merugikan pula. Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam memelihara serta meningkatkan proses pembelajaran dapat dilihat dari tugasnya sebagai pemimpin pengajaran.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan Supriadi bahwa "Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik". Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan

⁷⁰ Ibid, h. 146

dengan proses pembelajaran di sekolah.⁷¹ Hal ini menandakan bahwa kepala sekolah memiliki peranan tersendiri dalam meningkatkan kompetensi guru.

Peran ialah harapan-harapan yang merupakan ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi atau masyarakat.⁷² Menurut Soekanto Peran adalah aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peran.⁷³

Peran memungkinkan kebebasan tertentu bagi kita tetapi bagi sebagian besar diantara kita kebebasan tersebut bersifat terbatas. Misalkan, apabila seorang perempuan memutuskan bahwa ia senang memakai daster atau seorang laki-laki memakai sarung. Dalam situasi ini mereka berpegang teguh pada keputusan. Namun bila sesuatu peristiwa formal tiba, menghendaki mereka untuk kuliah maka mereka akan cenderung mengikuti norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peranan diatur oleh norma-norma yang berlaku. Setiap peranan bertujuan agar antara individu yang melaksanakan peranan tadi dengan orang-orang disekitarnya yang tersangkut atau ada hubungannya dengan peranan tersebut, terdapat hubungan yang diatur oleh nilai-nilai sosial yang diterima dan ditaati oleh kedua belah pihak.⁷⁴

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa peran adalah suatu aktivitas atau perilaku yang diharapkan dari seseorang yang

⁷¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 24

⁷² Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer...*, h. 56

⁷³ Adidevi, (<http://adidevi69.wordpress.com/2013/06/08/konsep-peran-menurut-beberapa-ahli/>) di akses tanggal 09 Desember 2013.

⁷⁴ Kesya primora, (<http://kesha.blog.fisip.uns.ac.id/2011/05/08/6/>), di akses tanggal 09 Desember 2013

memiliki kedudukan untuk melaksanakan hak dan kewajiban sesuai norma-norma yang berlaku.

Menurut Lunenburg dan Irby dalam Suhardiman, Peran kepala sekolah, yaitu: a) menampung guru-guru dalam mendapatkan pengetahuan yang berhubungan dengan bermacam-macam kemampuan siswa, b) menilai pengajaran yang berhubungan dengan outcome pembelajaran, c) untuk memfasilitasi proses perencanaan pembelajaran.⁷⁵

Namun secara lebih luas, Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan pekerjaannya sebagai Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator atau dapat disingkat dengan (EMASLIM).⁷⁶

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan member contoh mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi

⁷⁵ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), h. 2

⁷⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.....* h. 98

yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi non klinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

f. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru,

mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Kepala sekolah memiliki peran yang strategis dalam kegiatan pengembangan kompetensi guru. Pengembangan profesi guru secara berkesinambungan, “dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa”.⁷⁷ Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional di satuan pendidikan, menjadi kebutuhan yang amat mendesak dan tidak dapat ditunda-tunda. Hal ini mengingat perkembangan atau kenyataan yang ada saat ini maupun di masa depan.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang semakin maju dan pesat, menuntut setiap guru untuk dapat menguasai dan memanfaatkannya dalam rangka memperluas atau memperdalam materi pembelajaran, dan untuk mendukung pelaksanaan

⁷⁷ Sudarwan Danim. *Karya Tulis Inovatif Sebuah Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2010, 2010), h. 5.

pembelajaran, seperti penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Lebih-lebih dewasa ini, peserta didik dan masyarakat dihadapkan pada kenyataan diberlakukannya pasar bebas, yang akan berdampak pada semakin ketatnya persaingan baik saat ini maupun di masa depan.

Peningkatan kompetensi keguruan, semakin dibutuhkan mengingat terjadinya perkembangan dalam pemerintahan, dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi. Pemberlakuan sistem otonomi daerah itu, juga diikuti oleh perubahan sistem pengelolaan pendidikan dengan menganut pola desentralisasi. Pengelolaan pendidikan secara terdesentralisasi akan semakin mendekati pendidikan kepada *stakeholders* pendidikan di daerah dan karena itu maka guru semakin dituntut untuk menjabarkan keinginan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan melalui kompetensi yang dimilikinya.⁷⁸

Perubahan sistem pengelolaan pendidikan, diikuti pula oleh terjadinya perubahan dalam bidang kurikulum pendidikan. Saat ini telah diberlakukan dan dikembangkan KBK, yang kemudian dijabarkan menjadi KTSP dan Kurikulum 2013. Dalam kurikulum seperti ini, tidak saja peserta didik yang dituntut untuk menguasai kompetensi yang dipersyaratkan, melainkan guru juga harus berkompeten, bahkan guru berkewajiban untuk lebih dulu menguasai kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Sebab, Pendidikan berbasis kompetensi dapat

⁷⁸ Udin Saefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru*. (Bandung: Alfabeta. 2009), h. 99.

terlaksana dengan baik apabila guru-gurunya profesional dan kompeten.⁷⁹ Dengan kata lain, berhasil tidaknya reformasi sekolah dalam konteks pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan sangat tergantung pada unjuk kerja gurunya. Atau seperti yang diungkapkan oleh Sukmadinata dalam Mulyasa, bahwa betapa pun bagus suatu kurikulum (ofisial), tetapi hasilnya sangat tergantung pada apa yang dilakukan oleh guru dan juga murid dalam kelas (*actual*). Dengan demikian, guru memegang peranan penting baik dalam penyusunan maupun pelaksanaan kurikulum.⁸⁰

Pengembangan profesi dan kompetensi guru berkelanjutan, semakin penting dan wajib apabila dikaitkan dengan peningkatan jenjang karier dalam jabatan fungsional guru itu sendiri. Tanpa mengikuti pengembangan diri secara berkelanjutan, sulit dan bahkan tidak mungkin bagi guru untuk menapaki jabatan fungsional yang lebih tinggi. Lebih-lebih setelah lahir dan diberlakukannya Peraturan Menteri (Permen) PAN dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Dalam peraturan tertulis ini ditegaskan, bahwa guru yang akan naik pangkat atau menduduki jabatan fungsional dari Guru Pertama Golongan IIIb hingga Guru Utama Golongan IVE harus menulis publikasi ilmiah dan karya inovatif, bahkan guru yang ingin naik jabatan fungsional atau pangkat dari Guru Madya Golongan IVc ke Guru Utama Golongan IVd harus melakukan presentasi ilmiah atas karya inovatif yang telah dihasilkannya.

Dalam upaya mengembangkan profesi dan kompetensi guru dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara

⁷⁹ Hari Suderajat. *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pembaharuan Pendidikan dalam Undang-undang Sisdiknas 2003*. (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004), h. 14.

⁸⁰ E. Mulyasa. *Penelitian Tindakan Sekolah Meningkatkan Produktivitas Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 62.

profesional, dapat dilakukan melalui beberapa strategi atau model. Pengembangan tenaga kependidikan (guru) “dapat dilakukan dengan *cara on the job training* dan *in service training*”.⁸¹ Model pengembangan guru ini, dapat diperjelas melalui kutipan berikut. Pada lembaga pendidikan, cara yang populer untuk pengembangan kemampuan profesional guru adalah dengan melakukan penataran (*in service training*) baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun peningkatan kemampuan (*up- grading*). Cara lain baik dilakukan sendiri-sendiri (informal) atau bersama-sama, seperti : *on the job training*, workshop, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, dan sebagainya.⁸²

Pengembangan profesional dan kompetensi guru, bisa juga dilakukan melalui cara informal lainnya, seperti “melalui media massa televisi, radio, koran, dan majalah”.⁸³ Dalam ruang lingkup yang lebih luas lagi, pengembangan profesionalisme dan kompetensi guru, dapat dikembangkan melalui berbagai alternatif seperti yang ditawarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, sebagai berikut : a). Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru; b) Program penyetaraan dan sertifikasi; c) Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi; d) Program supervisi pendidikan, e) Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran); e) Simposium guru; f) Program pelatihan tradisional lainnya; g) Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah; h) Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah; i) Melakukan penelitian (khususnya Penelitian Tindakan Kelas); j) Magang; k) Mengikuti berita aktual dari media

⁸¹ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h.154.

⁸² Udin Saefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru.....*,h.103.

⁸³ Ibid, h. 104.

pemberitaan; l) Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi, dan m) Menggalang kerjasama dengan teman sejawat.⁸⁴

Alternatif yang tidak kalah pentingnya, yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan profesi dan kompetensi keguruan adalah melakukan Penelitian Tindakan Sekolah (PTS), khususnya bagi kepala sekolah dan pengawas. Sebab, sebutan guru mencakup: (1) guru itu sendiri, baik guru kelas, guru bidang studi maupun guru bimbingan konseling atau guru bimbingan karir; (2) guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah; dan guru dalam jabatan pengawas.⁸⁵ Sehingga, Penelitian Tindakan Kelas (PTK) saja tidak cukup, harus Penelitian Tindakan Sekolah (PTS).⁸⁶; (3) Pengembangan profesional dan kompetensi guru akan berarti atau bernilai guna apabila dilaksanakan terkait langsung dengan tugas dan tanggung jawab utamanya. Pelaksanaan pengembangan tersebut ideal dilakukan atas dasar prakarsa pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara satuan pendidikan, asosiasi guru, guru secara pribadi, dan lain-lain.⁸⁷

Di samping itu, dapat juga dilakukan oleh Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) dan pengguna jasa guru (lihat Saud, 2009: 121- 127).⁸⁸ Dari kesemua itu, yang paling berperan penting dalam pelaksanaan pengembangan tersebut adalah guru itu sendiri (guru sebagai pribadi). Tuntutan untuk meningkatkan kompetensi guru bila tidak dibarengi dengan kemauan, tekad dan kreativitas yang tumbuh dari diri sendiri, maka akan sia- sia, tidak bermanfaat.

⁸⁴ Ibid, h. 105-111.

⁸⁵ Sudarwan Danim. *Karya Tulis Inovatif....*, h. 2-3.

⁸⁶ E. Mulyasa. *Penelitian Tindakan Sekolah....* , h. 4.

⁸⁷ Sudarwan Danim. *Karya Tulis Inovatif....*, h. 2-3.

⁸⁸ Udin Saefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru.....*,h. 121-127.

Sehubungan dengan masalah kreativitas, ada beberapa hal yang layak diperhatikan dalam hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah di satuan pendidikan, sebagaimana yang dinyatakan oleh ahli berikut ini. Kreativitas secara umum dipengaruhi kemunculannya oleh adanya berbagai kemampuan yang dimiliki, sikap dan minat yang positif serta perhatian yang tinggi terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni, di samping kecakapan melaksanakan tugas-tugas. Tumbuhnya kreativitas pada karyawan- karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya:

- a. Iklim kerja yang memungkinkan para karyawan meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kerja sama yang cukup baik antara berbagai personil dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi.
- c. Pemberian penghargaan dan dorongan terhadap setiap upaya yang bersifat positif.
- d. Perbedaan status yang tidak terlalu tajam di antara personil, sehingga memungkinkan terjalin hubungan yang manusiawi.⁸⁹

Dengan demikian penyiapan kondisi yang sedemikian itu menjadi penting bagi setiap individu yang terlibat di dalam lembaga pendidikan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, sehingga dapat pula diharapkan tumbuh suburnya kreativitas yang dapat membawa kemajuan-kemajuan dalam proses pelayanan yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri.

C. Hakikat Tenaga Pendidik/Guru

1. Pengertian Tenaga Pendidik/ Guru

Pendidik adalah orang yang mendidik. Jadi pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Pendidik dalam bahasa Inggris disebut *teacher*, dalam bahasa Arab disebut *Ustadz*, *Mudarris*, *Mu'alim* dan *Mu'adib*. Dalam sebutan lainnya kita mengenal guru, dosen, pengajar, tutor, *lecturer*, *educator*, *trainer* dan lain sebagainya.

⁸⁹ Cecep Wijaya dan A. Tabrani Rusyan. *Kemampuan Dasar Karyawan dalam Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 1992), h. 190.

Pendidik juga dapat dimaknai sebagai orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal (Sekolah atau institusi pendidikan dengan kurikulum yang jelas dan terakreditasi), tetapi bisa juga di lembaga pendidikan non formal (Lembaga Pendidikan Ketrampilan, Kursus, di masjid, di surau/mushala, di gereja, di rumah, dan sebagainya).⁹⁰ Undang-undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 (2) menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Sementara itu sebutan pendidik dengan kualifikasi dosen merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁹¹ Tenaga pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. (UU No. 20 tahun 2003 pasal 1).⁹²

Berdasarkan beberapa istilah di atas, maka tenaga pendidik adalah seseorang yang melakukan kegiatan dalam memberikan pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman, dan sebagainya, bisa siapa saja dan dimana saja. Secara luas dalam keluarga adalah orang tua, guru jika itu disekolah, di kampus disebut dosen, di pesantren disebut *murabbi* atau kyai dan lain sebagainya.

2. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik/Guru

⁹⁰ M. Buchori, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Jemars, 1982), h. 90

⁹¹ Mahmud, *Antropologi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 154

⁹² Ibid, h. 155.

Dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan juga dinyatakan bahwa Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sementara Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran dan posisi yang sama penting dalam konteks penyelenggaraan pendidikan. Karena itu, pada dasarnya baik pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki peran dan tugas yang sama yaitu melaksanakan berbagai aktivitas yang berujung pada terciptanya kemudahan dan keberhasilan siswa dalam belajar. Hal ini telah tercantum dalam Pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, yang menyatakan bahwa (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, dan (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan Undang-Undang di atas, jelas bahwa ujung dari pelaksanaan tugas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah terjadinya suatu proses pembelajaran yang berhasil. Segala aktifitas yang dilakukan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan harus mengarah pada keberhasilan pembelajaran yang dialami oleh para peserta didiknya. Berbagai bentuk pelayanan administrasi yang dilakukan oleh para administrator dilaksanakan dalam rangka menunjang kelancaran proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru; proses pengelolaan dan

pengembangan serta pelayanan-pelayanan teknis lainnya yang dilakukan oleh para manajer sekolah juga harus mendorong terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas dan efektif.

D. Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Dewasa ini perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi melaju pesat, cenderung tak terkendalikan bahkan hampir-hampir tak mampu dielakkan oleh dunia pendidikan. Dunia senantiasa mengalami perubahan dari waktu ke waktu dan perubahan itu semakin cepat dan semakin cepat. Satu-satunya yang abadi di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Pada tahun 1950-an perubahan pengetahuan mencapai kecepatan 13 % pertahun.⁹³

Dalam kaitannya dengan pendidikan, bahwa pendidikan nasional dewasa ini sedang dihadapkan pada empat krisis pokok, yang berkaitan dengan kuantitas, relevansi atau efisiensi eksternal, elitisme, dan manajemen. Lebih lanjut harapan perbaikan pendidikan belum bisa kita rasakan. Terbukti dari hasil komporasi Internasional, Indonesia justru menduduki peringkat yang sangat rendah dan cenderung menurun.

Data UNESCO tahun 2000 terhadap *Human Development Index* (HDI) dari 174 negara peserta menunjukkan bahwa Indonesia menduduki urutan ke- 102 tahun 1996, ke-99 tahun 1997, ke-105 tahun 1998, ke-109 tahun 1999 dan terakhir ke-112 tahun 2003. Asia Week memberitakan di antara 77 Universitas di Asia Pasific yang di survey, 4 (empat) Universitas terbaik di Indonesia menempati peringkat ke-61, 68, 73 dan 75. Demikian pula di tingkat SMP pada tahun 1999, TIMS (*The third Internasional Mathematics and Science Study*) menempatkan Indonesia pada peringkat ke-32 untuk IPA dan ke-34 untuk Matematika dari 38 negara peserta.⁹⁴

⁹³ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa. 2001), h. 13.

⁹⁴ Depdiknas 2003. Data UNESCO.

Menyadari hal tersebut, Mendiknas telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 (kompas.com 2/5/2002). Hal ini terkait dengan kebijaksanaan pembangunan nasional yang berfokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Maka kualifikasi sumberdaya manusia yang perlu dimiliki dan cocok dengan kebutuhan di masa datang adalah:

- a. Sumberdaya manusia yang memiliki sikap mandiri dalam melaksanakan tugas dan kooperatif dalam memberikan kontribusi kepada pencapaian tujuan;
- b. Menguasai IPTEK yang relevan dengan jenis ragam kondisi fisik sosial ekonomi dan budaya Indonesia, dan cocok dalam menghadapi IPTEK;
- c. Mampu belajar cepat dan beradaptasi dengan perkembangan IPTEK;
- d. Profesional sesuai dengan bidang study dan strata pendidikan yang ditekuni ditandai dengan pengetahuan dasar memadai, kemampuan dan keterampilan menangani permasalahan teknis administrative dan bertanggungjawab serta berperilaku sesuai etika standar yang berlaku;
- e. Komunikatif dalam menyampaikan gagasan dan hasil kerjanya kepada orang lain dalam kaitan hubungan antar sesama, kepada bawahan dan kepada atasan;
- f. Inovatif dan kreatif dalam mencari dan mengembangkan Ilmu Pengetahuan;
- g. Kompetitif dalam menghadapi persaingan baik pada tingkat lokal, nasional maupun regional;
- h. Berjiwa kewirausahaan sehingga tidak saja mencari kerja tetapi juga dapat menciptakan lapangan pekerjaan.⁹⁵

Atas dasar tersebut maka sudah saatnya untuk mengupayakan agar faktor-faktor masukan (in-put) dan proses pelaksanaan pendidikan didukung, diberdayakan dan ditingkatkan kapasitasnya sehingga mampu menjamin terwujudnya mutu pendidikan yang diharapkan. Ada empat program yang dapat dijadikan strategi meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan profesional guru berkelanjutan, yaitu:

- a. *Program Pre Service Education* yaitu upaya meningkatkan profesionalisme dengan penyaringan yang selektif terhadap calon guru dengan memperhatikan kualitas dan moralnya. Negeri ini butuh

⁹⁵ Azizudin. *Strategi Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Artikel Wordpress, 2009, h.2

pegawai berkualitas sebagai salah satu upaya pembangunan sumber daya manusia yang handal dan kompetitif demi mewujudkan cita-cita bangsa.

- b. *Program in Service Education* yaitu memotivasi guru agar dapat memperoleh pendidikan yang lebih tinggi melalui pendidikan lanjutan. Tentu hal ini berangkat dari guru yang bersangkutan dalam artian lembaga sekolah mengusahakan agar para guru mendapatkan kesempatan untuk belajar yang lebih tinggi baik melalui program beasiswa atau atas inisiatif sendiri. Guru harus didorong untuk meningkatkan pengetahuannya tentang perkembangan masalah-masalah pendidikan, untuk menghindari kemungkinan bahwa guru akan ketinggalan dari kemajuan-kemajuan dibidang pendidikan. Karena itu guru wajib memperbarui dan meningkatkan pendidikannya untuk mempertinggi taraf keprofesionalnya.
- c. *Program in Service Training* yaitu suatu aktivitas yang berupa pelatihan-pelatihan, penataran, workshop, kursur-kursus, seminar, diskusi atau mimbar, baik yang dilakukan oleh internal kelembagaan atau eksternal kelembagaan. Tentunya tidak hanya sebatas menjadikan pelatihan, pelatihan dan seminar tetapi perlu dipikirkan bagaimana format suatu kegiatan agar menjadi lebih efektif. Selain itu organisasi profesi PGRI hendaknya menyediakan majalah Ilmiah atau jurnal kependidikan untuk memuat tulisan guru untuk pengembangan kreativitas dan kemampuan guru.
- d. *Program on Service Training* yaitu melalui kegiatan tindak lanjut atau *Follow Up* yang dilakukan dengan mengadakan pertemuan berkala atau rutin diantara para guru dan agar selalu memelihara hubungan sejawat keprofesian, semangat kekeluargaan dan kesetiakwanan sosial.

Pengembangan guru dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas guru dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian. Selanjutnya pengembangan guru berdasarkan kebutuhan institusi adalah penting, namun hal yang lebih penting adalah berdasarkan kebutuhan individu guru untuk menjalani proses profesionalisasi. Syaefudin dan Kurniatun dalam Saud memberikan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan untuk tenaga kependidikan, yaitu:

- a. Dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan (baik untuk tenaga struktural, fungsional, maupun teknis);
- b. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan untuk teknis pelaksanaan tugas harian sesuai posisi masing-masing;

- c. Dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan;
- d. Dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi;
- e. Dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja, dan ketahanan organisasi pendidikan;
- f. Pengembangan yang menyangkut jenjang karier sebaiknya disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri.⁹⁶

Setiap profesi menuntut adanya suatu standar kompetensi, standar moral dan tanggung jawab sosial tertentu yang wajib dijaga agar kredibilitas profesi tersebut di mata masyarakat tetap baik.⁹⁷ Kemudian dalam urusan jenjang kenaikan pangkat para guru-guru tidak terjebak pada administrasi birokrasi, dengan liku-liku permainan yang sesungguhnya bertentangan dengan prinsip pendidikan. Dalam hal ini kalau petugas dapat dibeli maka segala upaya meningkatkan status keprofesionalan profesi guru akan gagal. Sebaiknya hendaknya pemerintah lebih berkonsentrasi pada sistem manajemen pendidikan dan orang yang menjadi manajer institusi pendidikan serta peningkatan kualitas guru. Sehingga profil guru dapat representative sebagai yang mampu mengajar, membimbing dan mendidik anak bangsa.

Guru sebagai profesi perlu diiringi dengan pemberlakuan aturan profesi keguruan, sehingga akan ada keseimbangan antara hak dan kewajiban bagi seseorang yang berprofesi guru, antara lain: Indonesia memerlukan guru yang bukan hanya disebut guru, melainkan guru yang profesional terhadap profesinya sebagai guru. Aturan profesi keguruan berasal dari dua kata dasar profesi dan bidang spesifik guru/keguruan.⁹⁸

⁹⁶ Udin Saefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru.....*,h.100.

⁹⁷ Kunandar. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Sertifikasi Guru.* (Jakarta: Rajagrafindo Persada. 2011), h. 31.

⁹⁸ Mudjia Raharjo. *Pengembangan Profesionalisme Guru* <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/artike/1/136.html?task=view>, 2010, h.39.

Secara logik, setiap usaha pengembangan profesi harus bertolak dari konstruk profesi, untuk kemudian bergerak ke arah substansi spesifik bidangnya.

Diletakkan dalam konteks pengembangan profesionalisme keguruan, maka setiap pembahasan konstruk profesi harus diikuti dengan penemukenalan muatan spesifik bidang keguruan. Lebih khusus lagi, penemukenalan muatan didasarkan pada khalayak sasaran profesi tersebut. Karena itu, pengembangan kompetensi profesional guru berkelanjutan akan menyentuh persoalan: (1) sosok profesional secara umum, (2) sosok profesional guru secara khusus, dan (3) sosok profesional guru sekolah dasar, menengah pertama atau menengah atas.⁹⁹

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.¹⁰⁰ Bagaimana dengan pekerjaan keguruan. Tak diragukan, guru merupakan pekerjaan dan sudah menjadi sumber penghasilan bagi begitu banyak orang, serta memerlukan keahlian berstandar mutu atau norma tertentu.

Secara teoretik, ini sejalan dengan syarat pertama profesi menurut Ritzer dalam Raharjo, yakni pengetahuan teoretik (*theoretical knowledge*). Guru memang bukan sekedar pekerjaan atau mata pencaharian yang membutuhkan ketrampilan teknis, tetapi juga pengetahuan teoretik.¹⁰¹ Sekedar contoh, siapa pun bisa trampil melakukan pertolongan pertama pada kecelakaan (PPPK), tetapi hanya seorang dokter yang bisa mengakui dan diakui memiliki pemahaman teoretik tentang kesehatan dan penyakit manusia.

⁹⁹ Ibid, h. 41.

¹⁰⁰ Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* (Lembaran Negara RI Tahun 2005 Nomor 157).

¹⁰¹ Mudjia Raharjo. *Pengembangan Profesionalisme Guru* <http://mudjarahardjo.uin-malang.ac.id/artike/1/136.html?task=view>, 2010, h.5.

Demikian pula pekerjaan keguruan. Siapa saja bisa trampil mengajar orang lain, tetapi hanya mereka yang berbekal pendidikan profesional keguruan yang bisa menegaskan dirinya memiliki pemahaman teoretik bidang keahlian kependidikan. Kualifikasi pendidikan hanya bisa diperoleh melalui pendidikan formal bidang dan jenjang tertentu.¹⁰²

E. Peningkatan Mutu Guru

Upaya peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor majemuk. Faktor yang satu saling berpengaruh terhadap faktor yang lainnya. Namun demikian, faktor yang paling penting adalah guru, karena hitam-putihnya proses belajar mengajar di dalam kelas banyak dipengaruhi oleh mutu gurunya. Guru dikenal sebagai '*hidden curriculum*' atau kurikulum tersembunyi, karena sikap dan tingkah laku, penampilan profesional, kemampuan individual, dan apa saja yang melekat pada pribadi sang guru, akan diterima oleh peserta didiknya sebagai rambu-rambu untuk diteladani atau dijadikan bahan pembelajaran. Bagi sebagian besar orangtua siswa, sosok pendidik atau guru masih dipandang sebagai wakil orangtua ketika anak-anaknya tidak berada di dalam keluarga.

Pada era teknologi informasi, guru memang tidak lagi dapat berperan sebagai satu-satunya sumber informasi dan ilmu pengetahuan. Peran guru telah berubah lebih menjadi fasilitator, motivator, dan dinamisator bagi peserta didik. Dalam era teknologi informasi peserta didik dengan mudah dapat mengakses informasi apa saja yang tersedia melalui internet. Dalam kondisi seperti itu, maka guru diharapkan dapat memberikan peran yang lebih besar untuk memberikan rambu-rambu etika dan moral dalam memilih informasi yang diperlukan. Dengan kata

¹⁰² Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

lain, peran pendidik tidak dapat digantikan oleh apa dan siapa, serta dalam era apa saja. Untuk dapat melaksanakan peran tersebut secara efektif dalam proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan mutunya dengan skenario yang jelas yakni : a) Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru; b) Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang Dialih tugaskan ke Profesi Lain; c) Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan; d) Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (*Career Development Path*); dan e) Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan.¹⁰³ Secara lebih lengkap skenario ini akan diuraikan pada penjelasan berikut ini:

1. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru

Semua keberhasilan agenda reformasi pendidikan pada akhirnya ditentukan oleh unsur yang berada di front terdepan, yaitu guru. Hak-hak guru sebagai pribadi, pemangku profesi keguruan, anggota masyarakat dan warga negara yang selama ini terabaikan, perlu mendapat prioritas dalam reformas. Hak utama pendidik yang harus memperoleh perhatian dalam kebijakan pemerintah adalah hak untuk memperoleh penghasilan dan kesejahteraan dengan standar upah yang layak, bukan upah 'Minimum'. Kebijakan "upah minimum" boleh jadi telah menyebabkan pegawai bermental kuli, bukan pegawai yang mengejar prestasi. Itulah sebabnya, maka langkah pertama peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan adalah memberikan kesejahteraan guru dengan gaji yang layak untuk kehidupannya.

Langkah ini dinilai amat vital dan strategis untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan karena dari lima syarat pekerjaan dapat disebut sebagai profesi, yang masih belum terpenuhi secara sempurna adalah gaji dan kompensasi dari pelaksanaan peran

¹⁰³ (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

sebagai profesi. Rumusan National Education Association (NEA) tahun 1948, maka profesi guru memerlukan persyaratan/kriteria khusus yaitu: 1) Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual; Jabatan guru memenuhi kriteria ini, karena mengajar melibatkan upaya yang sifatnya sangat didominasi kegiatan intelektual. Selanjutnya, kegiatan yang dilakukan anggota profesi adalah dasar bagi persiapan dari semua kegiatan profesional lainnya; 2) Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus, Anggota suatu profesi menguasai bidang ilmu yang membangun keahlian mereka dan melindungi masyarakat dari penyalahgunaan, amatiran yang tidak terdidik, dan kelompok tertentu yang ingin mencari keuntungan. Namun, belum ada kesepakatan tentang bidang ilmu khusus yang melatari pendidikan atau keguruan¹⁰⁴; 3). Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama (dibandingkan dengan pekerjaan yang memerlukan latihan umum belaka), Terdapat perselisihan pendapat mengenai hal yang membedakan jabatan profesional dan non-profesional yaitu dalam penyelesaian pendidikan melalui kurikulum. Pertama, yakni pendidikan melalui perguruan tinggi disediakan untuk jabatan profesional, sedangkan yang kedua yakni pendidikan melalui pengalaman praktek bagi jabatan non-profesional¹⁰⁵; 4) Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan, Jabatan guru cenderung menunjukkan bukti yang kuat sebagai jabatan profesional, sebab hampir tiap tahun guru melakukan kegiatan latihan profesional, baik yang mendapatkan penghargaan kredit maupun tidak. Justru disaat sekarang ini bermacam-macam pendidikan profesional tambahan diikuti guru dalam menyetarakan dirinya dengan kualifikasi yang ditetapkan; 5) Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen. Diluar negeri barangkali syarat jabatan guru sebagai karier permanen

¹⁰⁴ Soetjipto dan Kosasi Raflis, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 19

¹⁰⁵ Ibid, h. 21

merupakan titik yang paling lemah dalam menuntut bahwa mengajar adalah jabatan profesional. Banyak guru baru yang hanya bertahan selama satu atau dua tahun saja pada profesi mengajar, setelah itu mereka pindah kerja kebidang lain yang lebih menjanjikan bayaran yang lebih tinggi; 6) Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri, Karena jabatan guru menyangkut hajat orang banyak, maka baku untuk jabatan guru ini sering tidak diciptakan oleh anggota profesi sendiri. Baku jabatan guru masih sangat banyak diatur oleh pihak pemerintah, atau pihak lain yang menggunakan tenaga guru tersebut seperti yayasan pendidikan swasta; 7) Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi Jabatan mengajar adalah jabatan yang mempunyai nilai sosial yang tinggi. Guru yang baik akan sangat berperan dalam mempengaruhi kehidupan yang lebih baik dari warga Negara masa depan. Jabatan guru telah terkenal secara universal sebagai suatu jabatan yang anggotanya termotivasi oleh keinginan untuk membantu orang lain, bukan disebabkan oleh keuntungan ekonomi ataupun keuangan; 8) Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat. Semua profesi yang dikenal mempunyai organisasi profesional yang kuat untuk dapat mewujudkan tujuan bersama dan melindungi anggotanya. Dalam beberapa hal, jabatan guru telah memenuhi kriteria ini dan dalam hal lain belum dapat dicapai. Di Indonesia telah ada Persatuan Guru Seluruh Indonesia (PGRI) yang merupakan wadah seluruh guru mulai dari guru taman kanak-kanak sampai guru sekolah lanjutan tingkat atas, dan ada pula Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) yang mewadahi seluruh sarjana pendidikan.

Sementara itu, pandangan lain juga menyebutkan bahwa ada lima syarat pekerjaan sebagai profesi adalah: a) Pekerjaan itu memiliki fungsi dan signifikansi bagi masyarakat, b) Pekerjaan itu memerlukan bidang keahlian tertentu, c) Bidang keahlian itu dapat dicapai dengan melalui cabang pendidikan tertentu, d) Pekerjaan itu memerlukan organisasi

profesi dan adanya kode etik tertentu, dan e) Pekerjaan tersebut memerlukan gaji atau kompensasi yang memadai agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan secara profesional.¹⁰⁶

Dari kelima syarat tersebut, yang masih belum terpenuhi sepenuhnya adalah syarat yang kelima, yakni gaji dan kompensasi yang memadai. Jika standar gaji yang akan dinaikkan itu cukup tinggi, maka kenaikan gaji dapat dilakukan dengan standar kompetensi yang tinggi pula. Yang akan diberikan kenaikan gaji adalah para pendidik dan tenaga kependidikan yang telah mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. Oleh karena dewasa ini terdapat berbagai pangkat dan golongan pegawai, maka kenaikan gajinya juga diselaraskan dengan pangkat dan golongan pegawai tersebut. Dengan demikian, uji kompetensi harus dilakukan dahulu secara jujur dan transparan. Untuk itu, maka instrumen uji kompetensi harus disiapkan secara matang. Jangan ada kecurangan dalam proses uji kompetensi ini. Jika terjadi kecurangan dalam pelaksanaan uji kompetensi, maka secara otomatis akan dapat merusak seluruh komponen dalam sistem ini.

2. Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang dialihtugaskan ke Profesi Lain.

Upaya ini merupakan konsekuensi dan kesinambungan dari langkah di atas. Para pendidik yang tidak memenuhi standar kompetensi harus dialih tugaskan kepada profesi lain. Pengalih tugas tersebut dilakukan dengan syarat sebagai berikut: a) Mereka telah diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat dan pembinaan secara intensif, tetapi tidak menunjukkan adanya perbagian yang signifikan, dan b) Guru

¹⁰⁶ (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

tersebut memang tidak menunjukkan adanya perubahan kompetensi dan juga tidak ada indikasi positif untuk meningkatkan kompetensinya.¹⁰⁷

Jika syarat tersebut telah dilakukan, maka mereka harus rela dan pantas untuk dialihtugaskan dari profesi guru menjadi tenaga lain yang sesuai, misalnya tenaga administrasi, kalau perlu dipensiun dinikan. Untuk mengganti tenaga pendidik yang telah dialihtugaskan ke profesi lain tersebut perlu diadakan seleksi (rekrutmen) secara jujur dan transparan, sesuai standar kualifikasi yang telah ditetapkan..

Selain itu, adanya pegawai yang berhenti karena ingin pindah kesekolah lain, maupun pekerja yang melanggar aturan yang telah ditetapkan sekolah tersebut. Sehingga sekolah membutuhkan guru baru untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut, agar kegiatan belajar mengajar pun dapat berjalan dengan lancar sebagaimana biasanya. Untuk itu sekolah perlu melakukan proses rekrutmen guru baru karena rekrutmen merupakan hal yang sangat penting, dengan melalui proses rekrutmen sekolah akan mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Rekrutmen guru merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didapatkannya seorang atau lebih calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu di sebuah lembaga. Tujuan aktivitas rekrutmen dalam proses penyusunan pegawai jelas terlihat bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan aktivitas rekrutmen membutuhkan pemahaman yang tidak hanya pelamar mengidentifikasi dan memilih tawaran pekerjaan, tetapi bagaimana mengelolanya serta selama proses rekrutmen pelamar mendapatkan informasi yang membantu mereka memutuskan apakah kesempatan kerja yang ditawarkan itu cocok untuk mereka dan membutuhkan interaksi antara

¹⁰⁷ (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

individu dan organisasi yang memikat dan menyeleksi. Sehingga tujuan aktivitas rekrutmen dapat berjalan dengan baik.

Implementasi rekrutmen guru yang dilaksanakan oleh sekolah bertujuan untuk mencari guru yang memiliki potensi dan kemampuan serta berkualitas sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Pola atau metode rekrutmen yang dipakai untuk pelaksanaan rekrutmen guru baru selalu sama dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan di sekolah tersebut.

3. Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan

Sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pembangunan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga Kependidikan serta sistem penjaringan mutu pendidikan merupakan langkah yang amat besar, yang akan memberikan dukungan bagi pelaksanaan langkah pertama, yang juga sangat berat, karena terkait dengan anggaran belanja negara yang sangat besar. Penataan sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak harus dilakukan untuk menjaga terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan.

Prasyarat yang harus dipenuhi sebagai berikut; untuk pendidik yang akan diangkat menjadi PNS harus diterapkan standar minimal kualifikasi pendidikan. Sementara bagi guru yang sudah memiliki pengalaman tidak perlu dituntut untuk memenuhi standar ijazah tersebut, karena hanya akan menyebabkan terjadinya apa yang disebut dengan 'jual beli ijazah. Yang diperlukan bagi mereka adalah pendidikan profesi dan sistem diklat berjenjang yang harus dihargai setara dengan kualifikasi pendidikan tertentu. Jika sistem sertifikasi ini telah mulai berjalan, maka sistem kenaikan pangkat bagi pendidik dan tenaga kependidikan sudah waktunya disesuaikan. Kenaikan pangkat pendidik dan tenaga kependidikan bukan semata-mata sebagai proses administrasi semata-

mata, melainkan lebih merupakan proses penting dalam sertifikasi yang berdasarkan kompetensi.

4. Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (*Career Development Path*)

Seiring dengan pelaksanaan sertifikasi tersebut, disusunlah satu standar pembinaan karier. Sistem itu harus dalam bentuk dokumen yang disahkan dalam bentuk undang-undang atau setidaknya berupa peraturan pemerintah yang harus dilaksanakan oleh aparat otonomi daerah. Sebagai contoh, untuk menjadi instruktur, atau menjadi kepala sekolah, atau pengawas, seorang pendidik harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan, dan harus melalui proses pencapaian yang telah baku. Standar pembinaan karir ini akan dapat dilaksanakan dengan matap apabila memenuhi prasyarat antara lain jika sistem sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan telah berjalan dengan lancar. Selain itu, langkah ketiga ini akan berjalan lancar jika sistem kenaikan pangkat pegawai berdasarkan sertifikasi sudah berjalan.

5. Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan

Sebagaimana dijelaskan pada langkah sebelumnya, proses rekrutmen guru baru harus dilaksanakan secara jujur dan transparan, dan dengan menggunakan standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Standar kualifikasi tersebut tidak dapat ditawar-tawar. Sementara itu, untuk para pendidik yang sudah berpengalaman perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh lembaga *inservice training* yang juga sudah terakreditasi. Selain itu, mereka juga disyaratkan untuk mengikuti pendidikan profesi yang dapat dilaksanakan oleh lembaga tenaga kependidikan (LPTK) yang juga harus terakreditasi.

Upaya peningkatan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram

dengan sistem yang jelas. Jumlah pendidik yang besar di negeri ini memerlukan penanganan secara sinergis oleh semua instansi yang terkait dengan *preservice education*, *inservice training*, dan *on the job training*. Kegiatan sinergis peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan harus melibatkan organisasi pembinaan profesi guru, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Kerja Penilik Sekolah (MKPS). Sudah tentu termasuk PGRI, organisasi perjuangan para guru.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka guru mempunyai tugas dan peranan yang penting dalam mengantarkan peserta didiknya mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sudah selayaknya guru mempunyai berbagai kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan kompetensi tersebut, maka akan menjadikan guru profesional, baik secara akademis maupun non akademis.

Masalah kompetensi guru merupakan hal urgen yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun. Guru yang terampil mengajar tentu harus pula memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat. Kompetensi guru sangat penting dalam rangka penyusunan kurikulum. Ini dikarenakan kurikulum pendidikan haruslah disusun berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Tujuan, program pendidikan, system penyampaian, evaluasi, dan sebagainya, hendaknya direncanakan sedemikian rupa agar relevan dengan tuntutan kompetensi guru secara umum. Dengan

demikian diharapkan guru tersebut mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin.

Dalam hubungan dengan kegiatan dan hasil belajar siswa, kompetensi guru berperan penting. Proses belajar mengajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing para siswa. Guru yang berkompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Agar tujuan pendidikan tercapai, yang dimulai dengan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif, maka guru harus melengkapi dan meningkatkan kompetensinya. Di antara kriteria-kriteria kompetensi guru yang harus dimiliki meliputi: a) Kompetensi kognitif, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan intelektual, b) Kompetensi afektif, yaitu kompetensi atau kemampuan bidang sikap, menghargai pekerjaan dan sikap dalam menghargai hal-hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya, c) Kompetensi psikomotorik, yaitu kemampuan guru dalam berbagai keterampilan atau berperilaku, dan d) Perencanaan Kepala Madrasah dan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.¹⁰⁸

F. Kompetensi Guru

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata “kompetensi” diartikan kewenangan, atau kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah. Dalam bahasa Inggris kata “competence” diartikan sebagai kecakapan atau kemampuan. Kompetensi juga diartikan pemilikan, penguasaan, ketrampilan dan kemampuan yang dituntut jabatan seseorang, maka seorang guru harus menguasai kompetensi guru, sehingga dapat melaksanakan kewenangan profesionalnya. Menurut

¹⁰⁸ Adi Saiful, *Kompetensi yang Harus Dimiliki Seorang Guru.*, www.SaifulAdi.wordpress.com, 6 Januari 2017.

Littrell dalam Uno kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau ketrampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik. Kompetensi profesional seorang guru adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil.¹⁰⁹ Maka Kompetensi profesional guru adalah sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan profesi yang menuntut berbagai keahlian di bidang pendidikan atau keguruan. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar guru dalam pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, bidang studi yang dibinanya, sikap yang tepat tentang lingkungan dan mempunyai ketrampilan dalam teknik mengajar. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, terdiri dari 4 (empat), yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keberhasilan guru dalam menjalankan profesinya sangat ditentukan oleh keempatnya dengan penekanan pada kemampuan mengajar.¹¹⁰

Menurut penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah :

1. Kompetensi Pedagogik : Merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi:
 - a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
 - b. Pemahaman terhadap peserta didik
 - c. Pengembangan kurikulum/silabus
 - d. Perancangan pembelajaran
 - e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
 - f. Evaluasi hasil belajar
 - g. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
2. Kompetensi Kepribadian, Merupakan kemampuan kepribadian yang meliputi:
 - a. Kepribadian Mantap

¹⁰⁹ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2008), h. 18

¹¹⁰ Siti Nurjanah, *Kompetensi Profesional Guru*, dalam lycheangga.blogspot.com diakses pada hari Sabtu, 7 Januari 2017

- b. Kepribadian Dewasa
 - c. Kepribadian Stabil
 - d. Kepribadian Arif dan bijaksana
 - e. Kepribadian Berwibawa
 - f. Berakhlak mulia
 - g. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat
 - h. Mengevaluasi kinerja sendiri
 - i. Mengembangkan diri secara berkelanjutan
3. Kompetensi Sosial, merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk
- a. Berkomunikasi lisan dan tulisan
 - b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
 - c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik
 - d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar
4. Kompetensi Profesional, merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi:
- a. Konsep, struktur, metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar
 - b. Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
 - c. Hubungan konsep antar pelajaran terkait
 - d. Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
 - e. Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Dalam penerapannya kompetensi Pedagogik menuntut guru memiliki kemampuan mengelola siswa yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta mengembangkan kecerdasan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Komponennya antara lain mampu memutuskan mengapa, kapan, dimana dan bagaimana suatu materi mendukung tujuan pengajaran, dan bagaimana memilih jenis-jenis materi yang sesuai untuk keperluan belajar siswa; mampu mengembangkan potensi siswa; menguasai prinsip-prinsip dasar pembelajaran; mengembangkan kurikulum yang mendorong keterlibatan siswa dalam pembelajaran; merancang pembelajaran yang mendidik; melaksanakan pembelajaran yang mendidik; menilai proses dan hasil pembelajaran yang mengacu pada tujuan utuh pendidikan.

Kompetensi Kepribadian, menuntut guru memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, berakhlak mulia yang menjadi teladan bagi siswa. Komponennya antara lain selalu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; selalu menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia yang menjadi teladan bagi siswa; selalu berperilaku sebagai pendidik profesional; mengembangkan diri secara berkesinambungan sebagai pendidik profesional; mampu menilai kinerja sendiri yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan utuh pendidikan; pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru.

Kompetensi Sosial mendorong guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa, sesama guru, orang tua/wali siswa, dan masyarakat sekitar. Komponennya antara lain mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang tua siswa, sesama guru, dan masyarakat sebagai stakeholders dari layanan ahlinya; berkontribusi terhadap perkembangan pendidikan di sekolah dan masyarakat; berkontribusi terhadap perkembangan pendidikan di tingkat lokal, regional, dan nasional; mampu memanfaatkan materi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri; dan mampu sebagai komunikator, inovator, dan emansipator.

Sedangkan Kompetensi Professional mendorong guru untuk memiliki kemampuan menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru dapat membimbing siswa untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dan Standar Nasional Pendidikan. Komponennya antara lain kemampuan penguasaan materi/bahan pelajaran; kemampuan perencanaan program proses belajar mengajar; kemampuan pengelolaan program belajar mengajar; kemampuan menggunakan media dan sumber pembelajaran; kemampuan pelaksanaan evaluasi dan penilaian prestasi siswa;

kemampuan dalam diagnosis kesulitan belajar siswa; dan kemampuan pelaksanaan administrasi kurikulum atau administrasi guru.

Oleh karena itu, sangatlah penting bagi guru untuk mengetahui dan menerapkan kompetensi tersebut demi tujuan pendidikan nasional. Dengan kompetensi tersebut, guru diharapkan akan lebih profesional lagi dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk itu, perlu adanya supervisi dari pemerintah akan pentingnya penerapan Permendiknas tersebut dengan kesesuaian guru dalam kualifikasi akademik serta kesesuaian guru dalam kompetensi terutama dalam keprofesionalannya yang disesuaikan dengan mata pelajaran yang diampu. Kemudian juga perlu ada penerapan kompetensi tersebut yang disesuaikan dengan semboyan yang telah dicanangkan oleh Ki Hajar Dewantoro, yaitu: *“Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani”* yang berarti di depan menjadi teladan, di tengah menumbuhkan motivasi, membangkitkan semangat dan kreatifitas, serta di belakang memberi motivasi, mengawasi dan mengayomi.

G. Penelitian Relevan

Penelitian yang relevan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Jejen Musfah dan Sri Purwanti menyimpulkan bahwa program pengembangan pedagogik di SMK Islamiyah Ciputat cukup baik. Hal ini terlihat ada beberapa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru diantaranya mengadakan pelatihan, seminar, dan workshop, mengadakan diskusi intern, dan kepala sekolah juga selalu mengikutsertakan guru-guru pada kegiatan pelatihan atau kegiatan pengembangan yang diadakan oleh lembaga lain. Akan tetapi hal ini dilaksanakan hanya sesuai

- kebutuhan saat itu, dan kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik tersebut tidak terjadwalkan secara rutin dan tidak tertulis.¹¹¹
2. Sulastri, Happy Fitria dan Alfroki Martha dalam penelitiannya tentang kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 8 Prabumulih menyimpulkan bahwa: 1) kompetensi Guru SMP Negeri 8 Prabumulih relatif baik; 2) upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan kompetensi professional dengan mengikuti diklat, pelatihan penataran, workshop, dan kelompok kerja guru, dan 3) kendala yang dihadapi diantaranya penguasaan ilmu dan teknologi yang masih kurang, kurang kreatifitas guru, guru yang mengajar bukan dibidangnya.¹¹²
 3. Nur Hasanah dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Kompetensi profesional guru Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga sudah baik. Kompetensi professional yang belum dilaksanakan guru Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga yaitu guru mengajar tidak sesuai dengna disiplin ilmu yang dikuasai, penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi, dan *research and development* penelitian yang belum pernah dilakukan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi profesional guru Madrasah Ibtidaiyah dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga yang meliputi: motivasi guru, fasilitas kerja, etos kerja guru, supervisi akademik, kondisi sosial ekonomi. Dampak kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga adalah pembelajaran optimal, proses pembelajaran nyaman

¹¹¹ Jejen Musfah dan Sri Purwanti. *Program Pengembangan Kompetensi Pedagogik guru di SMK Islamiyah Ciputat*. International Journal Education Research UIN Sulthan Thaha Saefuddin Jambi, 2, (2), 2017, h.89-98.

¹¹² Sulastri, Happy Fitria dan Alfroki Martha. *Kompetensi Profesional Guru Dalam Meningkatkan Mutu*. Journal of Education Research, 1(3), 2020, h. 258-264.

dan menyenangkan, hasil pembelajaran sesuai dengan perkembangan zaman, dan hasil pembelajaran dinamis dan kompetitif.¹¹³

4. Ahmad Fattah Yasin dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Pengembangan kompetensi pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam yang dilakukan di MIN Malang I adalah; **(a)**. Menyusun perencanaan pengembangan yang didasarkan pada evaluasi diri terhadap kemampuan guru. **(b)**. Melaksanakan pengembangan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam melalui berbagai kegiatan pelatihan, workshop, seminar, diskusi, lokakarya, mendatangkan ahli, pertemuan rutin antar guru yang berkaitan dengan tema dan aspek pengelolaan pembelajaran, aktif melakukan penelitian PTK guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan sekaligus melanjutkan kejenjang pendidikan ke S-2. **(c)**. Pengembangan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam tersebut dilakukan oleh pihak pemerintah, madrasah dan terutama sekali oleh guru yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam di MIN Malang I telah berimplikasi positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, hal ini ditandai dengan indikator; **(a)**. Telah terjadi perbaikan proses pembelajaran sesuai dengan tuntutan dunia pembelajaran modern, **(b)**. Telah terjadi perbaikan kinerja guru dalam pembelajaran sehingga berimplikasi pada mutu/prestasi hasil belajar peserta didik, baik akademik maupun non-akademik.¹¹⁴
5. Khotim Hanifudin Najib dan Pardjono menyimpulkan bahwa: (1) perencanaan dilakukan dengan meninjau Peraturan Menteri

¹¹³ Nur Hasanah. *Dampak Kompetensi Profesional Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga*. Inferensi, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Vol. 9, No. 2, Desember 2015, h.455-466.

¹¹⁴ Ahmad Fatah Yasin. *Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah (Studi Kasus Di Min Malang I)*. Jurnal El-Qudwah - Volume 1 Nomor 5, Edisi April 2011, h.157-181.

Pendidikan Nasional tentang Kurikulum 2013. (2) pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah dengan membentuk sebuah tim. (3) pelaksanaan dalam bentuk *workshop*, pelatihan dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, *In-House Training*, MGMP, serta studi lebih lanjut. (4) pengendalian dilakukan dengan supervise oleh kepala sekolah. (5) Faktor pendukung pengembangan kompetensi guru adalah: *pertama*, keberadaan guru yang telah menjadi instruktur nasional pelaksanaan Kurikulum 2013. *Kedua*, guru memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti program pengembangan kurikulum ini. *Ketiga*, sekolah menyediakan anggaran untuk pelaksanaan program pengembangan. Faktor penghambatnya adalah; *pertama*, peserta program tidak mendapatkan gaji. *Kedua*, kendala teknis seperti proyektor rusak. *Ketiga*, perencanaan waktu pelaksanaan agar tidak mengganggu kegiatan pembelajaran di sekolah.¹¹⁵

6. Wati Purnamawati dan Awang Kustiawan dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa, 1) Implementasi kompetensi pedagogik dan profesional guru dalam meningkatkan prestasi akademik peserta didik di SMP KHZ. Musthafa Kabupaten Tasikmalaya, sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan program rutin yang diselenggarakan di sekolah setiap awal memasuki tahun ajaran dengan kegiatan IHT (*In House Training*). Hambatan dalam Implementasi kompetensi pedagogik dan profesional guru dalam meningkatkan prestasi akademik peserta didik adalah, ruangan kelas masih perlu ditingkatkan, latar belakang pendidikan guru yang tidak sesuai dengan bidang yang diampu, motivasi guru yang masih rendah, lemahnya penggunaan metode dan media pembelajaran, masih ada kekurangan sarana dan prasarana untuk mata pelajaran tertentu seperti Laboratorium IPA dan laboratorium computer. Upaya mengatasi hambatan dalam

¹¹⁵ Khotim Hanifudin Najib dan Pardjono. *Manajemen Pengembangan Guru Untuk Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri Pilot Project Yogyakarta*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 7, No 1, April 2019, h. 50-61.

pelaksanaan implementasi kompetensi pedagogik dan profesional guru dalam meningkatkan prestasi akademik peserta didik yang dilakukan adalah; peningkatan sarana ruang kelas, pelatihan fungsional dan kompetensi guru, melaksanakan IHT tiap awal tahun pembelajaran, memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya.¹¹⁶

7. Warsiah dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Pengembangan kompetensi guru yang dimaksud di Madrasah Aliyah Negeri di Sragen merupakan peningkatan dan pembinaan yang dilakukan dalam upaya mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggungjawab dan layak. Upaya pengembangan kompetensi guru yang dilakukan di kedua Madrasah tempat penelitian diantaranya meliputi: rekrutmen, pelatihan dan pendidikan, monitoring evaluasi dan sertifikasi guru. Meskipun di kedua Madrasah berbeda secara teknisnya tetapi secara keseluruhan memiliki visi dan sasaran yang sama. Penerapan manajemen mutu dalam pengembangan kompetensi guru madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen dilakukan dengan perencanaan mutu guru dan pengendalian mutu guru sebagai upaya untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan sehingga dapat ditingkatkan dan dilakukan perbaikan-perbaikan. Secara umum penerapan manajemen mutu pengembangan kompetensi guru sudah berusaha menerapkan prinsip-prinsip dari manajemen mutu, akan tetapi masih banyak kendala-kendala yang dihadapi oleh kedua Madrasah.¹¹⁷

¹¹⁶ Wati Purnamawati dan Awang Kustiawan. *Implementasi Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Peserta didik*. Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, 2018 December, Volume 2 Number 2, Desember 2018, h. 300-307.

¹¹⁷ Warsiyah. *Manajemen Mutu Dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen)*. Wahana Akademika, Volume 3 Nomor 1, April 2016, h. 77-97.

8. Hani Risdiyany dan Yusuf Tri Herlambang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa berbagai upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam peningkatan profesionalisme guru dengan meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar dari jenjang sekolah hingga perguruan tinggi. Guru profesional harus memiliki 4 kompetensi, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, serta yang penting dan perlu dilakukan oleh pemerintah adalah membangun kemandirian di kalangan guru, dimana kemandirian ini akan menumbuhkan sikap profesional dan inovatif terhadap guru dalam menjalankan perannya dan tugasnya adalah mendidik masyarakat menuju kehidupan dan kualitas yang lebih baik.¹¹⁸
9. M. Hanif Satria Budi dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Orientasi dari pengembangan kompetensi kepribadian dan *leadership* Guru PAI adalah berdasarkan pada indikator kompetensi kepribadian dan *leadership*. Sedangkan tujuan dari orientasi pengembangan ini untuk memberikan teladan kepada siswa. Karena bagaimanapun juga tugas guru adalah memberi contoh dengan akhlak yang baik. Pelaksanaan orientasi ini dilakukan secara demokratis dan objektif. Selanjutnya perencanaan pengembangan ini melibatkan; 1) kepala sekolah, 2) wakil kepala sekolah, 3) Ketua UPM/bidang unit. 4) Bendahara. Strategi perencanaan yang digunakan meliputi 1) perencanaan jangka pendek, 2) jangka panjang, 3) insidental. Proses yang digunakan antara lain; 1) identifikasi masalah, 2) analisis kebutuhan, 3) program pengembangan, 4) pelaksanaan program pengembangan, 5) evaluasi. Setelah perencanaan, maka dilaksanakan program yang sudah direncanakan, yaitu program jangka pendek dan

¹¹⁸ Hani Risdiyany dan Yusuf Tri Herlambang. *Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3, Nomor 3, Tahun 2021, h. 817 - 822.

jangka panjang. Pelaksanaan kegiatan pengembangannya meliputi program seperti pelatihan, *workshop*, *training*, program keagamaan, *ngaji*, motivasi dan pemberian *reward*.

Pelaksanaan tersebut dilaksanakan oleh pihak internal dan eksternal sekolah. Setelah dilaksanakan program, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi. Evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan ini antara lain; 1) rapat setiap seminggu sekali, 2) pembinaan dari kepala sekolah, 3) mentoring, 4) supervisi rutin kepala sekolah.¹¹⁹

¹¹⁹ M. Hanif Satria Budi. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Kepribadian dan Leadership Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi)*. Jurnal Dirasah, Volume 1, Nomor 1, Februari 2018, h. 99-119.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, dan sifat populasi tertentu, atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail. Arikunto menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat dilaksanakan penelitian.¹

Definisi yang tidak jauh dengan pengertian di atas dikemukakan oleh Muhtar bahwa penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada saat penelitian dilaksanakan.² Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggambarkan fakta-fakta sesuai dengan keadaan berkaitan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Peneliti akan mengumpulkan data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif dan akan dianalisis sesuai dengan karakteristik data yang peneliti temukan di lapangan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian berkenaan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Pelaksanaan penelitian ini berlangsung dari bulan Juni 2018 hingga Februari 2020.

¹ Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 309.

² Muhtar dan Erna Widodo, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*. (Yogyakarta: Avyrouz, 2000), h.16.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah maupun guru. Pencarian data dimulai dari unsur kepala sekolah sebagai informan kunci (*key informant*) dengan menggunakan *snow -ball sampling* (bola salju). Data juga diambil dari sumber skunder yakni dari wakil kepala madrasah, guru-guru, maupun komite madrasah.

Pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul atau ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation*). Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

D. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data penelitian berkenaan dengan efektifitas pemenuhan standar nasional pendidikan, dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara terstruktur dan tidak terstruktur serta studi dokumentasi. Data diambil dari sumber primer yaitu kepala Madrasah Alyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan yang disebut juga sebagai informan kunci (*key informant*). Data juga diambil dari sumber skunder yakni dari wakil kepala madrasah, guru-guru, maupun komite madrasah. Penggunaan sumber primer dan sekunder ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran data lapangan yang jelas dan komprehensif yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga data yang diperoleh akan benar-benar menjawab permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

E. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan

data. Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian.

1. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif. Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data, semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi. Kegiatan di atas berfungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan ruang lingkup penelitian. Pada tahap ini analisis dilakukan untuk memilih dan memperjelas variabel-variabel, hubungan-hubungan, serta memperhatikan pemilihan kasus-kasus lain. Upaya ini disebut dengan kerja kreatif peneliti kualitatif. Oleh karena itu, desain kualitatif senantiasa dapat diperbaiki.

Dalam proses penelitian ini dimulai dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

2. Analisis data pada saat pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara kepada Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al

Uluum Asahan, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim. Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi. Analisis data tahap pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat data hasil wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi pada buku atau lembaran catatan lapangan. Kemudian peneliti mengelompokkan, menggolongkan data/informasi yang diperoleh dalam satu fokus tertentu sesuai jumlah fokus penelitian. Data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian dihubungkan dan diuraikan sehingga benar-benar tidak ada lagi variasi data.

3. Analisis Data Akhir

Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya mengenai Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan

teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*). Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan tema budaya atau makna perilaku informan oleh peneliti (*etic*). Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.³ Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat

³ Huberman, A.M. & Miles, M.B. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research*, (New Delhi: Sage Publications, 1994), h.136.

suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

3. Kesimpulan

Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *creadibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*.⁴

⁴ Lincoln, Y.S and Guba, E.G. *Naturalistic Inquiry*. (New Delhi: Sage Publication, 1985), h.123.

1. Kredibilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam kaitan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan, dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan untuk memperoleh informasi yang sah, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari Kepala madrasah, Wakil kepala madrasah, dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan yang telah berlangsung selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian. Kasus di sini menjadi kekuatan atau satuan analisis dalam pengumpulan data baik dalam satu kasus maupun berbagai kasus, bahkan sub kasus. Dalam pengumpulan data kasus-kasus ini menjadi fokus sekaligus satuan analisis (mencakup satuan sosial, fisik dan waktu atau rangkaian waktu). Adapun kasus-kasus

dalam penelitian ini dibedakan atas kasus utama, kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keberadaan kasus utama adalah kasus-kasus yang menjadi perhatian utama. Kriteria utama penentuan kasus adalah informasi penting yang diperlukan dan sesuai dengan fokus serta dapat digunakan sebagai satuan analisis atas kasus terpilih. Informasi-informasi yang diperoleh dari kasus utama ini merupakan data induk, data yang harus diperiksa lagi keabsahannya melalui kasus negatif atau kaidah-kaidah keabsahan lainnya. Kasus negatif adalah kasus-kasus yang memunculkan data tidak mendukung data utama, data yang diperoleh sebelum dan sesudahnya. Peneliti secara sungguh-sungguh mengamati ada atau tidaknya kasus negatif pada setiap kasus yang diperhatikan. Dalam pengumpulan data kasus negatif ini digunakan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi data dan hasil penelitian.

Adapun kasus ekstrim merupakan kasus yang berada di luar kasus yang diperlihatkan. Peneliti juga secara sungguh-sungguh mengidentifikasi kasus yang berada pada dua bagian sebagai kasus ekstrim. Dalam penelitian ini kasus ekstrim dipilah atas dua tipe, yaitu situasi, sesuatu yang seharusnya ada pada situasi tertentu dimana dalam penelitian ini situasi yang diperhatikan adalah situasi yang turut mempengaruhi Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Aluum Asahan, maupun kebijakan lain, disamping kondisi organisasi maupun kemampuan konseptual maupun teknis yang dimiliki para guru, dan bias informan, sesuatu yang diingkari kebenarannya oleh informan keduanya ditinjau atas dasar nilai positif dan negatif. Dalam proses pengumpulan dan analisis data peneliti memperhatikan kasus-kasus negatif dan ekstrim bertujuan agar bukti-bukti yang diperoleh

benar-benar dapat dipercaya. Mekanismenya terpadu dalam proses pengumpulan data.

2. Ketralian (*transferability*)

Penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar (situasi) yang berhubungan dengan fokus penelitian dan situasi yang dianggap turut mempengaruhinya baik itu berhubungan dengan kebijakan, ketentuan organisasi maupun hal-hal lain yang dianggap relevan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

3. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan baik itu dokumen, hasil wawancara maupun hasil observasi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Proses *dependability* juga dilaksanakan dengan cara audit *dependabilitas* yang dilakukan oleh peneliti, dimana Promotor dan ko-promotor serta para penguji seminar dalam penelitian ini menjadi auditor, yaitu sebagai berikut: Prof. Dr. Syafaruddin Siahaan, M.Pd. (Promotor I) dan Dr. Candra Wijaya, M.Pd (Promotor II). Serta masukan dari para penguji Prof. Dr. Wahyuddin Nur Nasution, M.Ag (Penguji), serta Dr. Mesiono, S,Ag, M.Pd (Penguji).

4. Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

Melakukan konfirmasi data baik dengan para informan atau para ahli supaya diketahui bahwa data tersebut objektif atau tidak. Dalam penelitian ini *confirmabilitas* dilakukan bersamaan dengan

dependabilitas, adapun perbedaannya bahwa konfirmabilitas untuk menjamin adanya keterkaitan antara informasi, data, dan interpretasi, sedangkan dependabilitas lebih kepada penilaian proses selama penelitian.

Untuk konfirmabilitas dalam penelitian ini, peneliti dibimbing oleh promotor dan penguji sebagai berikut: Prof. Dr. Syafaruddin Siahaan, M.Pd. (Promotor I) dan Dr. Candra Wijaya, M.Pd (Promotor II). Serta masukan dari para penguji yakni Prof. Dr. Wahyuddin Nur Nasution, M.Ag (Penguji) dan Dr. Mesiono, S.Ag, M.Pd (Penguji).

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Profil Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum

Pada awalnya sekitar Tahun 1972 Bapak Haji Abdul Manan Simatupang pada waktu itu menjabat Bupati Kepala Daerah Tingkat II Asahan di Kisaran juga sebagai Umaro berhasrat ingin membangun dan mendirikan sebuah perguruan agama islam atau pesantren di Asahan. Hasrat tersebut dikemukakannya kepada Ulama di Asahan yaitu Haji Mohammad Dahlan, hasrat tersebut disambut oleh beliau dan disarankannya agar dapat disediakan tanah secukupnya. Oleh bapak Haji Abdul Manan Simatupang hal tersebut dipenuhi dengan menyediakan tanah seluas 50 Ha yang terletak di Desa Teluk Dalam Kecamatan Simpang Empat Tingkat II Asahan.

Segi lokasi dan luasnya tanah tersebut cocok untuk sebuah pesantren karena jauh dari keramaian kota, namun dilihat dari segi transportasi dan tenaga pengajar yang harus di datangkan kesana pada waktu itu adalah yang sangat sulit, karena sarana jalan pada waktu itu belum selancar pada masa sekarang, dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut maka rencana pendiriannya di lokasi tersebut gagal. Namun, hasrat yang terpendam dihati Bapak Abdul Manan Simatupang terus bergelora dan tetap bertekad bulat untuk mendirikan sebuah Lembaga Pendidikan Agama Islam atau pesantren di Asahan sebagai baktinya selaku Putera Daerah Asahan. Akhirnya hasrat beliau ini disampaikan kepada seorang Ulama di Asahan yaitu Haji Mohammad Thahir Abdullah dimana menyambut dengan gembira hasrat suci yang dimaksud.

Mengawali maksud Bapak Haji Abdul Manan Simatupang beliau menyatakan ingin membuka sebuah Madrasah Tsanawiyah, tetapi menurut pendapat Haji Mohammad Thahir Abdullah membuka

Madrasah agak sulit, hal ini dikarenakan Madrasah-Madrasah Ibtidaiyah di Asahan pada waktu itu tidak sama mutunya. Dapat dimaklumi kebanyakan masih Madrasah swasta yang serba kekurangan dan tidak semua desa ada Madrasah Ibtidaiyahnya. Sementara Bapak Haji Abdul Manan Simatupang menginginkan agar semua murid dari semua desa di Asahan dapat diterima. Akhirnya diputuskanlah sebagai titik awal dari proses berdirinya sebuah Pesantren dibuka pendidikan PGA (Pendidikan Guru Agama Islam), karena dengan pendidikan tersebut dimungkinkan dari tiap-tiap desa akan masuk menjadi santri karena desa ada sekolah dasarnya.

Untuk kelanjutannya, Bapak Haji Abdul Manan Simatupang menginginkan lokasinya di Kecamatan Sei Kepayang, mengingat daerah tersebut adalah daerah basis Islam pada masa perjuangan dimasa lampau. Haji Mohammad Thahir Abdullah yang setiap minggunya mengajar di Sei Kepayang pada waktu itu ditugaskan oleh Bapak Haj Abdul Manan Simatupang untuk menjajakinya. Tetapi nampaknya kurang dipahami dan kurang mendapat respon (perhatian) dari penduduk sehingga cukup lama di rundingkan dengan penduduk tetapi kurang mendapat perhatian juga dan akhirnya tidak berhasil.

Setelah itu dengan adanya perluasan Kota Kisaran menjadi Ibu Kota Asahan dimana Bapak Haji Abdul Manan Simatupang pada waktu itu menjabat Bupati Kepala Daerah tingkat II Asahan telah dapat menyediakan tanah untuk tapak dan areal Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan seluas lebih kurang 6,4 hektare di Desa Sibogat Kecamatan Kisaran Barat. Akhirnya pada tanggal 6 Januari 1975 dimulai pendidikan PGA 6 Tahun Asahan dengan menampung siswa di SD Inpres Mutiara Kisaran dan belajar pada waktu itu sore hari, hal ini dikarenakan pada waktu itu pagi hari dipergunakan oleh SD yang bersangkutan.

Pada awal pendidikan yang menjadi Direktur adalah Bapak H. Haidir, BA dan Sekretarisnya Bapak Drs. Ishak, MG. walaupun telah

berdiri pendidikan yang berfundamenkan Pendidikan Guru Agama (PGA), namun Pengurus Yayasan yang diketuai oleh Bapak H. Abdul Manan Simatupang dan para anggotanya tetap bertekad bulat mewujudkan suatu Lembaga Pendidikan Agama Islam yang berpola Pesantren Modern dengan berusaha melengkapi kebutuhan-kebutuhan pendukung berdirinya Pesantren yaitu: Pondok (Asrama Santri), Lokal Belajar, rumah kyai/guru, workshop, musholla/Tempat Ibadah, dan lain sebagainya di Desa Sibogat Kisaran Barat.

Bangunan pertama terdiri dari 5 lokal belajar dan pembangunannya sudah dimulai akhir tahun 1974, selesai tanggal 15 februari 1975. Dengan selesainya pembangunan pertama ini maka santri mulai belajar di Gedung baru di Kompleks Sibogat Kisaran pada pagi hari. Lebih kurang 1 tahun setelah menempati lokal yang baru tepatnya tanggal 4 Maret 1976, Bapak H. Haidir, BA tidak dapat aktif lagi sebagai Direktur, maka diangkatlah Bapak Haji Mohammad Thahir Abdullah sebagai penggantinya. Akhirnya berkat usaha dari yayasan pada akhir 1976 telah siap penambahan lokal belajar, ruang makan, pondok (asrama), rumah kiyai yang merupakan pendukung berdirinya sebuah pesantren.

Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan diasuh oleh sebuah yayasan yang bernama "Yayasan Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan" sesuai dengan akte Notaris Johan Palti Situmeang Sarjana Hukum di Medan tanggal 10 Maret 1977 Nomor 10, dimana duduk sebagai Ketua Yayasan adalah Bapak H. Abdul Manan Simatupang. Pada tanggal 16 Maret 1976 Gedung Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan diresmikan oleh Bapak Menteri dalam Negeri "Amir Mahmud" yang sekaligus menandatangani Prasasti Peresmian Pesantren, dan sejak saat itu ditetapkan bahwa semua santri harus tinggal di Asrama baik santri putra maupun putri.

Pembangunan dilanjutkan dengan membangun sebuah Masjid bertingkat yang diberi nama "Masjid Al Hidayah", pada bagian atas

tempat sholat dan pada bagian bawah Masjid dipergunakan untuk ruangan pertemuan dan kegiatan lainnya. Masjid ini diresmikan Bapak Menteri Agama Republik Indonesia “H. Alamsyah Ratu Prawiranegara” pada tanggal 29 Desember 1978.

Setelah meninggal Almarhum Haji Abdul Manan Simatupang diadakan perubahan Anggaran Dasar Yayasan PPMU Nomor 12, hari Jum’at tanggal 21 Juli 1995 dihadapan Isly Burhanuddin Siregar, SH Notaris di Kisaran, Susunan Kepengurusan Yayasan Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Tentang tujuan didirikannya yayasan Pesantren Modern Daar Al Uulum Asahan Kisaran ialah untuk mendirikan sebuah Lembaga Pendidikan Agama yang berpola “Pesantren”. Dimana kurikulumnya mengajarkan pendidikan agama yang padat dan di damping dengan pendidikan keterampilan yang cukup. Karena sebelum berdirinya Yayasan PPMDU Asahan belum ada satu sekolah atau Lembaga yang mengelola Pendidikan Agama yang berpola Pesantren di Kabupaten Asahan. Kehadiran Yayasan yang mengelola Pendidikan Agama diharapkan dapat mencetak/melahirkan manusia-manusia/cendekiawan-cendekiawan yang berakhlakul Karimah. Dan juga sekaligus mencerdaskan masyarakat Kabupaten Asahan.

Kemudian pada tahun 1980 didirikan Institut yang diberi nama IAIDU dengan tiga fakultas, yaitu Tarbiyah, Syariah dan Usuluddin. Kemudian Fakultas Usuluddin diganti dengan Fakultas Da’wah. Tahun 1992 dibuka TK Al Qur’an, Madrasah Ibtidaiyah Diniyah, SD Islam Terpadu, Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu dan tahun 2008 didirikan Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu. Sedangkan, jumlah santri yang ada hingga saat ini sebanyak 1616 santri, terdiri dari RA 197 santri, MDA 104 santri, SD IT 451 santri, SMP IT 136 santri, SMA IT 39 santri, MTS 379 santri, MA 179 santri, MAK 42 santri, Salafih 42 santri, PKU 20 santri.

Pada tahun pelajaran 1998/1999 didirikan Pendidikan Kader Ulama dalam rangka mengkader kader-kader Ulama sejak dini dari Santri Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah secara khusus yang mempunyai kemampuan dan bakat. Akhirnya pada tahun 2001/2002 diberi izin oleh Kanwil Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara membuka Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) dengan ketetapan surat Nomor ; IV.b/5-d/PP.03.2/2001 tanggal 4 Juli 2002. Dari segi perkembangan pada TP. 2000/2001 menamatkan santri angkatan I dan TP. 2001/2002 Hingga sekarang telah menamatkan santri angkatan X1.

Perekrutan santri sangat ketat selain diharuskan hafiz Qur'an mereka juga mempelajari kitab kuning, fiqh dan tafsir yang keseluruhannya di arahkan terhadap pemecahan masalah yang ada pada umat. Madrasah ini diawal pendiriannya merupakan pengkaderan santri menjadi calon pemimpin umat, baik ulama maupun umaro.

Madrasah Aliyah Keagamaan, mulanya dikenal dengan Madrasah Aliyah Program Khusus, yang diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli di bidang agama Islam dan/atau sebagai tahap persiapan untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi agama Islam. Hingga kini terdapat 75 MAN yang menyelenggarakan program keagamaan di 19 provinsi, dan 671 MAS Keagamaan di 30 provinsi.

Madrasah Aliyah Keagamaan Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan merupakan Salah satu Madrasah Aliyah Keagamaan terdapat di Asahan yang merupakan satu-satunya di Asahan dan dikelola oleh pesantren dan madrasah swasta serta di Indonesia yang pembinaan santrinya selain seperti Madrasah Aliyah Keagamaan kebanyakan lainnya juga melakukan Tahfiz Alqur'an. oleh karena itu sepatutnya menjadi acuan bagi madrasah lain, namun seiring perkembangan pendidikan madrasah ini seakan terlupakan oleh para pendidik dan pejabat, hal ini di karenakan fenomena setiap program pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah pusat dan daerah selalu berubah-ubah.

Pengembangan pendidikan di Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan diharapkan santri dapat:

1. Membaca Alqur'an dengan fasih dan sekaligus dapat memahami isi kandungannya.
2. Terampil berbahasa Arab dan berbahasa Inggris yang keduanya merupakan bahasa Internasional.
3. Terampil dalam bidang keterampilan Agama, sehingga tidak canggung setelah terjun ketengah-tengah masyarakat, dan sekaligus menjadi panutan masyarakat.

Hingga kini, seiring laju perkembangan dan perubahan yang terjadi, Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan-Kisaran yang didirikan pada tahun 1975 dan diprakarsai oleh almarhum H. Abdul Manan Simatupang bersama dengan para ulama di Kabupaten Asahan melahirkan lembaga pendidikan dasar, menengah dan perguruan tinggi diantaranya Raudhatul Athfal, Taman Pembacaan Al-Qur'an, Madrasah Diniyah Awaliyah, Sekolah Dasar Islam Terpadu, Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu, Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Tsanawiyah Program Salafiyah, Madrasah Aliyah, Madrasah Aliyah Keagamaan dan Perguruan Tinggi dengan 3 Fakultas (Tarbiyah, Syari'ah dan Dakwah).



Gambar 1: Logo Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan

2. Profil Madrasah Aliyah

Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modrn Daar Al Uluum Asahan Berdiri berdasarkan Izin Opresional Nomor 1677 Tahun 2019 dengan Pringkat Akreditasi "A" dengan NSM 131212090005 dan NSPN 10113836. Madrasah ini beralamat Jalan Mahoni Kisaran Kecamatan Kota Kisaran Barat Kabupaten Asahan. Saat ini yang menjadi kepala madrasah adalah H.Husnul Arifian, S.Pd.I.

3. Visi Madrasah

Kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi madrasah. Madrasah sebagai unit penyelenggara pendidikan harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Misalnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, arus globalisasi dan informasi, serta perubahan kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan sehingga memacu madrasah untuk merespon tantangan dan peluang. Oleh karena itu, kami merumuskan visi Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Adapun visi adalah, **" Terwujudnya Anak Didik Yang Unggul dalam Imtaq dan Iptek"**, dengan indikator visinya sebagai berikut :

1. Kokoh dalam tauhid
2. Rajin dalam ibadah
3. Santun dalam akhlaq
4. Berprestasi di bidang akademik dan non akademik
5. Terampil dalam teknologi
6. kelulusan yang berkualitas.
7. Memiliki sikap pengabdian di masyarakat

Kami memilih visi ini dengan berorientasi pada tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek. Visi tersebut menjadi pedoman bagi setiap sivitas akademika Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al

Uluum untuk mewujudkan tujuan madrasah. Visi ini mencerminkan profil dan cita-cita Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum antara lain:

1. Berorientasi pada keunggulan dengan memerhatikan potensi kekinian
2. Sesuai dengan norma dan harapan masyarakat
3. Bersifat mengikat bagi setiap sivitas akademika Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modern Daar Al Uluum
4. Sebagai panduan bagi pelaksanaan Misi Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modern Daar Al Uluum

4. Misi Madrasah

Untuk mewujudkan visi Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum tersebut, diperlukan suatu misi berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Misi Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum yang disusun berdasarkan visi di atas, adalah sebagai berikut.

1. Mengamalkan ajaran Agama Islam dalam kehidupan sehari-hari
2. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan, kreatif dan inovatif.
3. Mengembangkan dan mengoptimalkan kegiatan intra dan ekstra kurikuler
4. Menumbuhkan semangat belajar yang berkesinambungan
5. Mewujudkan warga madrasah yang peduli lingkungan

5. Tujuan Madrasah

Kurikulum Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum dirumuskan mengacu pada tujuan umum yaitu tujuan pendidikan dasar dan menengah dengan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri, dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Berdasarkan visi dan misi Madrasah,

maka tujuan yang hendak dicapai Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum adalah sebagai berikut.

- a. Mengembangkan kurikulum dengan dilengkapi Silabus tiap mata pelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- b. Meningkatkan prosentase kelulusan Ujian Nasional menjadi 100 % .
- c. Meningkatkan angka prosentase siswa yang diterima di Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta.
- d. Meningkatkan kemampuan berbicara aktif maupun pasif dalam bahasa Arab dan Bahasa Inggris.
- e. Mengembangkan kemampuan dalam bidang Teknologi informasi dan komunikasi (Komputer)
- f. Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan, menyenangkan, dan mencerdaskan.
- g. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang berjiwa ajaran agama Islam yang diimplementasikan melalui shalat berjamaah, diskusi keagamaan, khitobah dan seni Islami.
- h. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dalam lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam melalui kegiatan bakti sosial dan Studi Kenal Lingkungan.
- i. Mengembangkan Kurikulum dengan dilengkapi Silabus tiap mata pelajaran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Lembar Kegiatan Siswa dan Sistem Penilaian.
- j. Mengembangkan program-program pengembangan diri
- k. Meningkatkan nilai rata-rata Ujian Nasional minimal sebesar 0,5
- l. Mengikutsertakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pelatihan peningkatan profesionalisme.

- m. Memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan pembelajaran serta sarana penunjang berupa tempat ibadah, kebun madrasah, tempat parkir, kantin sekolah, lapangan olahraga, dan WC sekolah dengan mengedepankan skala prioritas.
- n. Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah secara demokratis, akuntabel, dan terbuka.
- o. Menggalang pembiayaan pendidikan secara adil dan demokratis dan memanfaatkan secara terencana serta dipertanggungjawabkan secara jujur, transparan, dan memenuhi akuntabilitas publik.
- p. Mengoptimalkan pelaksanaan penilaian autentik secara berkelanjutan
- q. Mengoptimalkan pelaksanaan program remedi dan pengayaan
- r. Membekali komunitas sekolah agar dapat mengimplementasikan ajaran agama melalui kegiatan shalat berjamaah, baca tulis Alquran, hafalan Surat-surat Pendek / Al-Qur'an dan pengajian keagamaan.
- s. Membentuk kelompok kegiatan bidang Ekstrakurikuler yang bertaraf lokal, regional maupun nasional.
- t. Mengikutsertakan siswa dalam kegiatan Porseni tingkat Kabupaten atau jenjang berikutnya.
- u. Memiliki tim olah raga yang dapat bersaing pada tingkat kabupaten atau jenjang berikutnya.
- v. Memiliki Gudep Pramuka yang dapat berperan serta secara aktif dalam Jambore Daerah, serta even kepramukaan lainnya.
- w. Menanamkan sikap santun, berbudi pekerti luhur dan berbudaya, budaya hidup sehat, cinta kebersihan, cinta kelestarian lingkungan dengan dilandasi keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan yang Maha Esa.

6. Program Prioritas / Unggulan

a. Program Unggulan Non Akademik

Dalam rangka meningkatkan potensi para siswa di bidang non akademik, maka madrasah menyelenggarakan program unggulan yaitu :

- a. Program Tahfidzul Quran
- b. Program Baca Kitab Kuning
- c. Lingkungan Berbahasa (Percakapan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris)

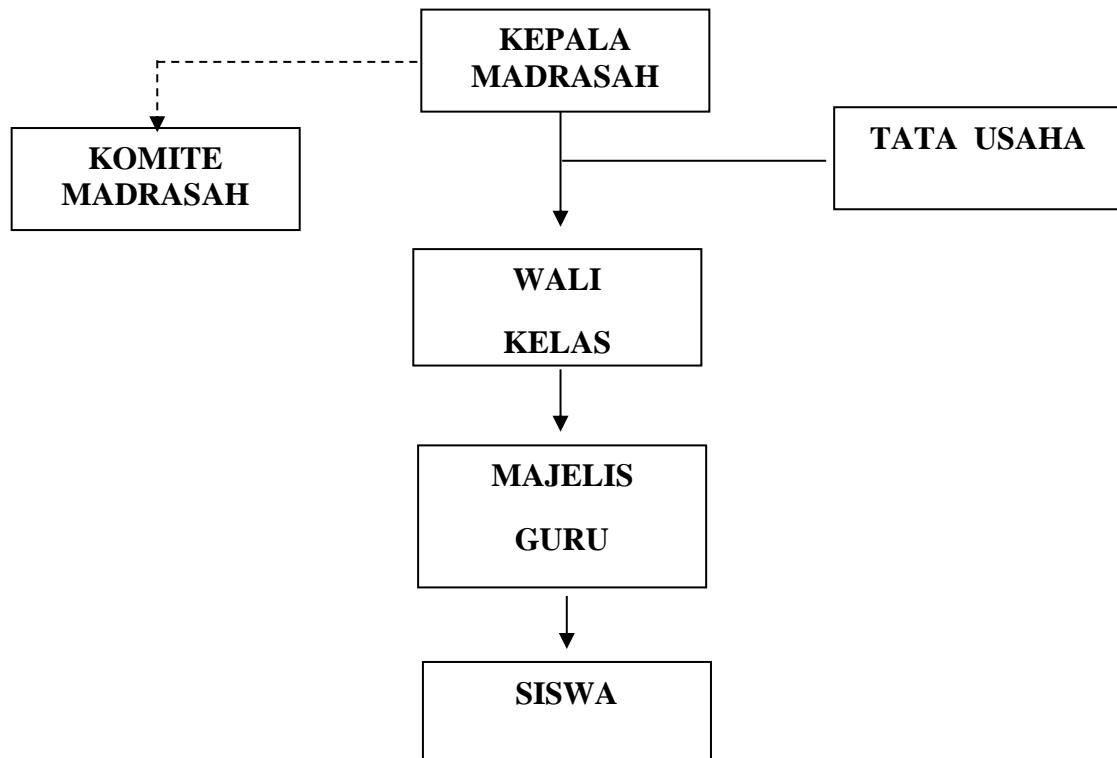
b. Program Budaya Madrasah (*School Culture*)

Program ini terapkan dalam beberapa kegiatan yaitu :

- a. Baca Al-Quran
- b. Shalat Dhuha Berjamaah
- c. Shalat Dzuhur Berjamaah
- d. Budaya Jabat Tangan Ketika Bertemu Guru
- e. Budaya Salam / Sapa
- f. Budaya Bersih
- g. Budaya Tertib, Disiplin dan Rapi
- h. Penegakan Tata Tertib Sekolah

5. Struktur Organisasi Madrasah

Untuk menjalankan roda organisasi di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat dari bagan struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Untuk mengetahui bidang-bidang tugas apa saja yang ada di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum dapat diketahui melalui bagan yang tertera dibawah ini:



Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, serta beberapa unsur yang ada dalam susunan bagan di atas diperoleh keterangan tugas dan fungsi dari bidang-bidang diatas sebagai berikut:

a) Kepala madrasah; yang mempunyai tugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (Emaslim). Sebagai edukator, Kepala madrasah bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Sebagai manajer Kepala madrasah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan,
- 2) Mengorganisasikan kegiatan,
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan,
- 4) Melakukan pengawasan,
- 5) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan,
- 6) Mengadakan rapat,

- 7) Mengambil keputusan,
- 8) Mengatur proses belajar mengajar,
- 9) Mengatur Administrasi,
- 10) Ketata usahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan dan penyusunan RAPBS,
- 11) Mengatur OSIS,
- 12) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat serta instansi terkait lainnya.

Kepala madrasah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketata usahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang ketrampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, ruang serbaguna, media, gudang dan 7K. Sementara itu, selaku supervisor Kepala madrasah bertugas menyelenggarakan supervisi yang berkaitan dengan: proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketata usahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS, dan kegiatan 7 K. Berdasarkan uraian tugas serta fungsi Kepala madrasah yang disebutkan di atas, terlihat bahwa keberadaan Kepala madrasah dalam bagan struktur organisasi Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modern Daar Al Uluumbertumpu pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan belajar mengajar serta unsur-unsur bersifat teknis dan non teknis lainnya yang terlibat dalam pencapaian tujuan kegiatan belajar dan mengajar ini. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dilapangan dengan Kepala madrasah ternyata dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Kepala madrasah dapat mendelegasikannya kepada wakil Kepala madrasah.

Sementara itu secara non teknis fungsi dan tugas Kepala madrasah diantaranya adalah:

- 1) Menentukan dan menkoordinir/ manajemen siswa,
 - 2) Menentukan dan mengkoordinir bina disiplin pada jam belajar, maupun diluar jam belajar,
 - 3) Menentukan dan mengkoordinir bimbingan karir guna untuk menunjang kemajuan siswa dalam mengembangkan potensi atau bakat yang dimiliki siswa,
 - 4) Menentukan dan mengkoordinir program secara umum, yakni dalam lingkup internal maupun eksternal,
 - 5) Estrakurikuler, laboratorium, perpustakaan, instruktur komputer, dan tata usaha.
- b) Majelis Guru; bertanggung jawab kepada Kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab guru adalah membuat Perangkat program pembelajaran, seperti: 1) Program tahunan/program semester, sillabus, RPP, dan LKS, 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, 3) Melaksanakan kegiatan penilaian hasil program belajar, melalui ulangan harian, ulangan mid semester/semester, ulangan kenaikan kelas serta ulangan umum, 4) Melaksanakan analisis terhadap hasil ulangan- ulangan, 5) Mengatur dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, 6) Mengisi daftar nilai siswa, 7) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam kegiatan proses belajar mengajar, 8) Membuat alat bantu pelajaran/alat peraga, 9) Menumbuh kembangkan sikap menghargai karya seni, 10) Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, 11) Melaksanakan tugas tertentu di madrasah sesuai yang di instruksikan Kepala madrasah, 12) Mengadakan pengembangan program pembelajaran yang menjadi

tanggung jawabnya, 13) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa, 14) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, 15) Mengatur kebersihan ruangan kelas dan ruang praktikum, 16) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya

- c). Siswa, merupakan rumpun belajar yang telah diseleksi sebagai siswa/i Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.



Gambar 2: Siswa Mengikuti Upacara Bendera



Gambar 3: Paskibra Madrasah Aliyah



Gambar 4: Pengurus OSIM

7. Keadaan Sarana Prasarana

Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum memiliki sarana prasarana sebagai berikut :

Tabel 2

**Keadaan Sarana dan Prasarana
Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan**

No	Keterangan Gedung	Jumlah	Keadaan / Kondisi				
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Luas M ²	Ket
1	Ruang kelas	11	Baik	-	-	800	
2	Ruang Perpustakaan	1	Baik	-	-	250	
3	Ruang Laboratorium IPA	1	Baik	-	-	108	
4	Ruang Kepala	1	Baik	-	-	24	
5	Ruang Guru	1	Baik	-	-	48	

6	Musholla	1	Baik	-	-	960	
7	Ruang UKS	2	Baik	-	-	140	
8	Ruang BP/BK	1	Baik	-	-	12	
9	Gudang	1	Baik	-	-	72	
10	Ruang Sirkulasi	1	BaIK	-	-	100	-
11	Ruang Kamar Mandi Kepala	1	Baik	-	-	4	
12	Ruang Kamar Mandi Guru	1	Baik	-	-	4	
13	Ruang Kamar Mandi Siswa Putra	1	Baik	-	-	8	
14	Ruang Kamar Mandi Siswa Putri	1	Baik	-	-	8	
15	Halaman/Lapangan Olahraga	1	Baik	-	-	2680	

Secara keseluruhan sarana dan prasarana yang tersedia tergolong baik, dengan keadaan ini diyakini proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum tidak mengalami kendala dalam penyelenggaraannya.



Gambar 5 : Gedung Madrasah Aliyah

8. Keadaan Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan

Guru atau tenaga pendidik merupakan salah satu komponen penting di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum di samping komponen tenaga kependidikan berupa pegawai, siswa dan sumber daya material berupa gedung, ruang kantor, ruang belajar serta fasilitas lainnya. Keberadaan guru merupakan suatu komponen penting dalam menentukan kegiatan belajar mengajar guna mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu jumlah dan mutu guru menjadi ukuran perkembangan suatu madrasah, keadaan guru Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum pada saat ini berjumlah 48 orang yang terdiri dari 17 orang guru honorer dan 31 orang guru PNS.

Tabel 3
Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan

No	Pengelola Tenaga Pendidik	PNS		Non PNS		Jumlah
		Lk	Pr	Lk	Pr	
1	Guru PNS diperbantukan Tetap	-	-	-	-	-
2	Guru tetap Yayasan	-	-	31	15	46
3	Guru Honorer	-	-	-	-	-
4	Guru Tidak Tetap	-	-	-	-	-
5	Kepala Tata Usaha	-	-	-	1	1
6	Staf Tata Usaha	-	-	-	1	1
	JUMLAH	-	-	31	17	48

Berikut ini suasana rapat kerja tenaga pendidik dan kependidikan di lingkungan Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan:



Gambar 6: Rapat Kerja Tenaga Kependidikan dan Tenaga Kependidikan

9. Keadaan Siswa

Keadaan siswa/i Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum secara keseluruhan berdasarkan data dokumen tata usaha disajikan dalam tabel 4 berikut ini :

Tabel 4
Keadaan Siswa

Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan

No	Keadaan Kelas Siswa	T.P 2019/2020				T.P 2020/2021			
		Jumlah Rombel	Lk	Pr	Jlh	Jumlah Rombel	Lk	Pr	Jlh
1	Kelas X	4	42	45	87	3	22	29	51
2	Kelas XI	4	30	50	80	4	39	40	79
3	Kelas XII	4	17	45	62	4	28	48	76
	JUMLAH	12	58	159	217	11	89	117	206

Pada tahun pelajaran 2019/2020 jumlah siswa Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum secara keseluruhan sebaran jumlah

siswa sebagaimana terangkum dalam tabel di atas dan didukung oleh keterangan Kepala Tata Usaha secara keseluruhan berjumlah 217 orang siswa, sedangkan pada tahun pelajaran 2020/2021 sebanyak 206 orang siswa, dengan demikian jumlah keseluruhan siswa sebanyak 423 orang siswa yang tersebar di kelas X hingga XII. Rekrutmen siswa di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum sebagaimana sesuai hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah diperoleh informasi dilakukan dengan cara tes lisan dan tulisan disamping membaca Al-qur'an.

10. Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum merupakan pola dan susunan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kedalaman muatan kurikulum pada setiap mata pelajaran pada setiap satuan pendidikan dituangkan dalam kompetensi yang harus dikuasai peserta didik sesuai dengan beban belajar yang tercantum dalam struktur kurikulum. Kompetensi yang dimaksud pada kurikulum tingkat satuan pendidikan terdiri atas standar kompetensi dan kompetensi dasar yang dikembangkan berdasarkan standar kompetensi lulusan. Sedangkan pada kurikulum 2013, kompetensi yang dimaksud terdiri atas kompetensi inti dan kompetensi dasar yang dikembangkan berdasarkan standar kompetensi lulusan. Muatan lokal dan kegiatan pengembangan diri merupakan bagian integral dari struktur kurikulum pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Struktur Kurikulum Madrasah Aliyah merupakan pengorganisasian kompetensi inti, matapelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran pada setiap Madrasah Aliyah. Kompetensi inti dirancang seiring dengan meningkatnya usia peserta didik pada kelas tertentu. Melalui kompetensi inti, integrasi vertikal berbagai kompetensi dasar pada kelas yang berbeda dapat dijaga.

Rumusan kompetensi inti menggunakan notasi sebagai berikut:

1. Kompetensi Inti-1 (KI-1) untuk kompetensi inti sikap spiritual;
2. Kompetensi Inti-2 (KI-2) untuk kompetensi inti sikap sosial;
3. Kompetensi Inti-3 (KI-3) untuk kompetensi inti pengetahuan; dan
4. Kompetensi Inti-4 (KI-4) untuk kompetensi inti keterampilan.

Struktur kurikulum Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh kelas X, XI dan XII berdasarkan Kurikulum 2013.

Tabel 5
Struktur Kurikulum 2013
Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Peminatan
Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
		X	XI	XII
KURIKULUM NASIONAL				
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti			
	a. Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah dan Kebudayaan Islam	1	1	1
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	1	1	1
3.	Bahasa Indonesia	3	3	3
4.	Bahasa Arab	2	2	2
5.	Matematika	2	2	2
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	2	2	2

3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4	Muatan Lokal :			
	c. Tahfiz Al Qur'an	2	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
1.	Matematika	2	2	2
2.	Biologi	3	3	3
3.	Fisika	3	3	3
4	Kimia	3	3	3
Mata Pelajaran Pilihan :				
1.	Informatika	2	2	2
2.	Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat			
	- Geografi	1	1	1
	- Ekonomi	1	1	1
Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu		43	43	43
KURIKULUM PESANTREN				
1.	Tafsir	2	2	2
2.	Tauhid	2	2	2
3.	Tarikh	2	2	2
4.	Faroidh	2	2	2
5.	Nahu	2	2	2
6.	Shorof	2	2	2
7.	Tajwid	2	2	2
8.	Ilmu Tafsir	-	-	1
9.	Ilmu Hadis	-	-	1
Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu		14	14	14
	Total	57	57	57

Tabel 6
Struktur Kurikulum 2013 Madrasah Aliyah
Pesantren Modern Daar Al Uluum
Peminatan Ilmu-Ilmu Sosial

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
		X	XI	XII
KURIKULUM NASIONAL				
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti			
	a. Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah dan Kebudayaan Islam	1	1	1
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	1	1	1
3.	Bahasa Indonesia	3	3	3
4.	Bahasa Arab	2	2	2
5.	Matematika	3	3	3
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	2	2	2
2.	Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	2	2	2
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
4.	Muatan Lokal :			
	a. Tahfiz Al Qur'an	2	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
1.	Geografi	3	3	3
2.	Sejarah	2	2	2
3.	Sosiologi	2	2	2
4.	Ekonomi	3	3	3
Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman				

1.	Informatika	2	2	2
2.	Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat	2	2	2
Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu		43	43	43
KURIKULUM PESANTREN				
1.	Tafsir	2	2	2
2.	Tauhid	2	2	2
3.	Tarikh	2	2	1
4.	Faroidh	2	2	2
5.	Nahu	2	2	2
6.	Shorof	2	2	2
7.	Tajwid	2	1	1
8.	Ilmu Tafsir	-	-	1
9.	Ilmu Hadis	-	-	1
Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu		14	14	14
Total		57	57	57

Tabel 7
Struktur Kurikulum 2013 Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar
Al Uluum Peminatan Ilmu-Ilmu Agama

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER MINGGU		
		X	XI	XII
KURIKULUM NASIONAL				
Kelompok A (Umum)				
1.	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti			
	a. Quran Hadits	2	2	2
	b. Akidah Akhlak	2	2	2
	c. Fiqih	2	2	2
	d. Sejarah dan Kebudayaan Islam	1	1	1
2.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	1	1	1
3.	Bahasa Indonesia	3	3	3
4.	Bahasa Arab	3	2	2

5.	Matematika	2	2	2
6.	Sejarah Indonesia	2	2	2
7.	Bahasa Inggris	3	3	3
Kelompok B (Umum)				
1.	Seni Budaya	1	1	1
2.	Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	1	1	1
3.	Prakarya dan Kewirausahaan	1	1	1
4	Muatan Lokal :			
	a. Tahfiz Al Qur'an	2	2	2
Kelompok C (Peminatan)				
1.	Ilmu-ilmu Tafsir	3	3	3
2.	Ilmu-ilmu Hadits	3	3	3
3.	Fikih Ushul Fikih	3	3	3
4	Bahasa Arab	3	3	3
Mata Pelajaran Pilihan dan Pendalaman				
1.	Informatika	2	2	2
2.	Lintas Minat dan/atau Pendalaman Minat	2	2	2
Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu		53	53	53
KURIKULUM PESANTREN				
1.	Nahu	2	2	2
2.	Shorof	2	2	2
3.	Faroidh	2	2	2
4.	Tarikh	2	2	2
5.	Musthalah Hadis	2	2	2
6.	Balaghah	2	2	2
7.	Qowaid Fiqh	2	2	2
Jumlah Alokasi Waktu Per-Minggu		14	14	14
	Total	57	57	57

Keterangan:

1. Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan mengintegrasikan dua kurikulum yakni Kurikulum yang

ditetapkan oleh Departemen Agama untuk tingkat Madrasah Aliyah dan kurikulum Pondok sebagai kurikulum Pondok Pesantren.

2. Selain kegiatan intrakurikuler seperti yang tercantum di dalam struktur kurikulum di atas, terdapat pula kegiatan ekstrakurikuler antara lain Pramuka (Wajib), Muhadhoroh, Bela diri, Kesenian Islami, dan ekstrakurikuler lainnya.
3. Kegiatan ekstra kurikuler seperti Pramuka (terutama), Muhadhoroh, Bela diri, Kesenian Islami, dan yang lainnya adalah dalam rangka mendukung pembentukan kompetensi sikap sosial peserta didik, terutamanya adalah sikap peduli. Di samping itu juga dapat dipergunakan sebagai wadah dalam penguatan pembelajaran berbasis pengamatan maupun dalam usaha memperkuat kompetensi keterampilannya dalam ranah konkrit. Dengan demikian kegiatan ekstrakurikuler ini dapat dirancang sebagai pendukung kegiatan kurikuler.
4. Mata pelajaran Kelompok A adalah kelompok mata pelajaran yang kontennya dikembangkan oleh pusat. Mata pelajaran Kelompok B yang terdiri atas mata pelajaran Seni Budaya dan Prakarya serta Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan adalah kelompok mata pelajaran yang kontennya dikembangkan oleh pusat dan dilengkapi dengan konten lokal yang dikembangkan oleh pemerintah daerah.
5. Mata pelajaran Peminatan yang kontennya dikembangkan oleh Madrasah masing-masing sesuai dengan karakteristik lingkungan sekitar.
Kelompok matapelajaran peminatan bertujuan: (1) untuk memberikan kesempatan kepada peserta didik mengembangkan minatnya dalam sekelompok matapelajaran sesuai dengan minat keilmuannya di perguruan tinggi, dan (2)

untuk mengembangkan minatnya terhadap suatu disiplin ilmu atau ketrampilan tertentu.

Terkait dengan muatan Kurikulum di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi yang dilakukan diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Mata Pelajaran

Isi kurikulum di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum dibagi menjadi 2 yaitu kurikulum lokal/pondok dan kurikulum nasional pembagiannya sebagai berikut :

1) Kurikulum Lokal

Mata pelajaran lokal ini terdiri dari mata pelajaran Bahasa Arab, Nahwu, Shorof, Hadits, Balaghoh, Mustholahul Hadits, Fiqih, Usul Fiqih, Tafsir, Tarikh Islam, dll.

2) Kurikulum Nasional

Mata pelajaran Negeri /nasional seperti Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, PPKN, Geografi, Sosiologi, Ekonomi, akuntansi, Seni Budaya, KTK, Sejarah Nasional Umum, TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi), Penjaskes (Pendidikan Jasmani dan Kesehatan) Semua mata pelajaran ini diadopsi dari kurikulum KTSP dan Kurikulum 2013.

Berdasarkan pembagian kurikulum tersebut maka buku rapor yang dimiliki santri pun ada dua yaitu rapor nasional dan rapor lokal yang di pakai selama 3 tahun MA, demikian juga dengan ijazah, santri yang telah mampu menamatkan masa belajarnya selama 3 tahun akan mempunyai 2 ijazah yaitu ijazah lokal dan Ijazah Negara/nasional karena selain mengikuti ujian akhir pondok dengan materi lokal, santri kelas 12 juga wajib mengikuti Ujian Nasional (UN).

Pengorganisasian kurikulum yang digunakan di Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modern Daar Al Uluuma dalam sistem semester, satu tahun dibagi menjadi 2 semester, alokasi waktu untuk tiap-tiap

materi bervariasi dari yang paling kecil alokasinya sampai yang paling besar. Adapun alokasi waktu untuk tiap-tiap pokok bahasan juga bervariasi berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Setiap materi telah ditentukan pokok-pokok bahasan dan batas-batas yang harus dicapai pada setiap semester.

2. Muatan Nasional

Kementrian Agama telah menerbitkan KMA No 183 tahun 2019 tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab di Madrasah. Selain itu, diterbitkan juga KMA 184 tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah diterbitkan untuk mendorong dan memberi aturan bagaimana berinovasi dalam implementasi kurikulum madrasah serta memberikan payung hukum dalam pengembangan kekhasan Madrasah, pengembangan penguatan Karakter, Pendidikan Anti Korupsi dan Pengembangan Moderasi Beragama pada Madrasah.

Mata pelajaran beserta alokasi waktu pembelajaran berpedoman pada struktur kurikulum di atas:

a. Pendidikan Agama

Meliputi mata pelajaran Quran Hadits, Akidah Akhlak, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam. Tujuan mata pelajaran tersebut adalah memberikan wawasan dan penerapan ajaran agama Islam sesuai dengan ajaran agama islam yang benar.

b. Kewarganegaraan dan Kepribadian

Tujuan mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian adalah memberikan pemahaman kepada siswa tentang kesadaran hidup berbangsa dan bernegara serta pentingnya penanaman rasa persatuan dan kesatuan.

c. Bahasa Indonesia

Tujuan mata pelajaran bahasa Indonesia adalah membina keterampilan berbahasa meliputi membaca, menulis, berbicara, dan mendengarkan agar mampu berkomunikasi dengan baik dan sarana pemahaman terhadap Iptek.

d. Bahasa Inggris

Tujuan mata pelajaran bahasa Inggris adalah membina keterampilan berbahasa dan berkomunikasi secara lisan dan tertulis untuk menghadapi perkembangan ipteks dalam menyongsong era globalisasi.

e. Matematika

Tujuan mata pelajaran matematika adalah memberikan pemahaman logika dan kemampuan dasar matematika dalam rangka penguasaan Ipteks.

f. Kelompok Peminatan Ilmu Pengetahuan Alam

Tujuan mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada siswa untuk menguasai dasar-dasar sains dalam rangka penguasaan Ipteks.

g. Kelompok Peminatan Ilmu Pengetahuan Sosial

Tujuan mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial adalah memberikan pengetahuan sosiokultural masyarakat yang majemuk, mengembangkan kesadaran hidup bermasyarakat, dan memiliki keterampilan hidup secara mandiri.

h. Seni Budaya

Mata pelajaran Seni Budaya meliputi: Seni Rupa, Seni Musik, Seni Tari, Seni Teater dan Marching Band. Adapun tujuannya adalah mengembangkan apresiasi seni, daya kreasi, dan kecintaan kepada seni budaya nasional.



Gambar 7 : Marching Band Madrasah Aliyah

i. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan

Tujuan mata pelajaran Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan adalah menanamkan kebiasaan hidup sehat, meningkatkan kebugaran dan keterampilan dalam bidang olahraga, serta menanamkan rasa sportivitas, tanggung jawab, disiplin, dan percaya diri.



Gambar 8: Tim Sepak Bola Madrasah Aliyah

j. rakarya dan Kewirausahaan

Pembelajaran Prakarya dan Kewirausahaan yang dimaksud dalam kurikulum 2013 dimaksudkan membekali siswa dengan kemampuan kewirausahaan dalam sektor nyata sehingga siswa tidak hanya mampu menghasilkan ide kreatif akan tetapi dapat menghasilkan dalam bentuk purwarupa dan pemasarannya.

3. Muatan Lokal

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak sesuai apabila menjadi bagian dari mata pelajaran lain dan/atau terlalu banyak sehingga harus menjadi mata pelajaran tersendiri. Muatan lokal yang dipilih di Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modern Daar Al Uluumadalah **Tahfiz Al Qur'an**.

Al-Qur'an haruslah menjadi nilai yang menjiwai setiap gerak nafas kehidupan setiap peserta didik. Oleh karena itu al-Qur'an harus selalu didekatkan dengan mereka. Apabila pola itu bisa diwujudkan, maka pendidikan karakter yang saat ini sedang digelindingkan oleh pemerintah dengan sendirinya akan terjawab sudah. Itulah yang melandasi cita-cita luhur madrasah dengan mentargetkan bahwa setiap lulusan Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Modern Daar Al Uluumsekurang-kurangnya hafal 6 Juz al-Qur'an mulai dari Kelas X (6 Semester) Kegiatan ini dilaksanakan dengan model setoran kepada guru yang ditunjuk oleh madrasah.

4. Pengembangan Diri

Dalam kurikulum KTSP maupun Kurikulum 2013 terdapat pengembangan diri, pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan pada peserta didik untuk mengembangkan dan

mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi madrasah. Kegiatan pengembangan diri berada di bawah bimbingan konselor, guru dan tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan pengembangan diri dapat dilakukan melalui pelayanan konseling yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar dan pengembangan karir peserta didik serta kegiatan ekstrakurikuler, seperti kepramukaan, kepemimpinan, kelompok seni budaya, kelompok tim olahraga, dan kelompok ilmiah remaja. Kegiatan pengembangan diri yang dilakukan di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum adalah sebagai berikut:

a. Kegiatan Pelayanan Konseling

Adapun tujuan kegiatan pelayanan konseling adalah:

- a) Membantu melayani kesulitan belajar siswa
- b) Melayani pengembangan karir siswa
- c) Membantu dalam pemilihan jenjang pendidikan yang lebih tinggi
- d) Membantu siswa dalam memecahkan masalah dalam kehidupan sosial

b. Kepramukaan



Gambar 8: Pramuka Madrasah Aliyah

Adapun tujuan kepramukaan adalah:

- a) Melatih siswa untuk terampil dan mandiri
- b) Melatih siswa untuk mempertahankan hidup secara mandiri
- c) Sebagai wahana siswa untuk berlatih berorganisasi dan kepemimpinan
- d) Memiliki sikap kerjasama dalam kelompok
- e) Memiliki jiwa sosial dan peduli kepada orang lain
- f) Dapat menyelesaikan permasalahan dengan tepat.

c. Tilawah Al Qur'an

Adapun tujuan dari kesenian Islam adalah:

- a. Meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan isi kandungan Al-Qur'an.
- b. Meningkatkan *Ukhuwwah Islamiyah*
- c. Melestarikan seni dan budaya Qur'ani bangsa Indonesia.

d. Muhadatsah (Percakapan Bahasa Arab)

Berbicara dengan menggunakan bahasa Arab adalah salah satu cita-cita umat Islam guna memahami kalam Tuhan dan ilmu-ilmu yang terdapat buku-buku yang berbahasa Arab. Selain itu juga pembelajaran berbahasa Arab adalah tujuan anak bangsa untuk berdiplomasi dengan Negara-negara Islam yang menggunakan bahasa Arab.

e. Conversation / Speaking English

Bahasa Inggris merupakan salah satu bahasa internasional yang digunakan banyak negara. Di sebagian negara, Bahasa Inggris menjadi bahasa kedua bagi masyarakatnya, karena peran Bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi internasional sangat penting untuk berbagai sektor yang ada, dan Indonesia merupakan salah satu negara yang kini menjadikan Bahasa Inggris sebagai bahasa kedua, walau tidak atau belum semua masyarakat Indonesia melakukannya. Melihat background Indonesia sebagai negeri yang bersejarah dan

memiliki keanekaragaman budaya, menjadikan Indonesia sebagai salah satu destinasi wisatawan mancanegara.

Melalui Bahasa Inggris diharapkan bisa memperkenalkan keanekaragaman budaya dan bahasa bangsa ini kepada mereka yang tentu ingin mengetahui tentang bangsa ini. Sangat dibutuhkannya Bahasa Inggris dalam kancah nasional maupun internasional.

f. Muhadhoroh

Adapun tujuan muhadhoroh adalah:

- a) Melatih mental dan keberanian siswa
- b) Melatih ketrampilan berbicara dihadapan khalayak
- c) Menggali potensi/bakat penceramah/dai/mubalig dari setiap siswa
- d) Melatih dan menjanging bakat-bakat seni dan kreatifitas siswa.

g. Tahsin Al Qur'an

Tahsin tilawah Al-Qur'an itu memperbaiki atau memperindah bacaan Al-Qur'an sehingga bacaan sesuai dengan bacaan Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* yakni; mengeluarkan huruf dari *makhroj*-nya, memenuhi sifatnya dan memperhatikan hukum bacaannya atau dengan kata lain memperindah bacaan agar sesuai tajwid.

h. Ketrampilan Agama

Mekanisme pelaksanaan kegiatan Bimbingan dan Konseling, Ekstrakurikuler, dan pengembangan diri tersebut adalah :

- a. Kegiatan pengembangan diri diberikan di dalam jam pembelajaran dengan dibina oleh guru yang memiliki kualifikasi pada bidangnya berdasarkan surat keputusan kepala Madrasah.

b. Jadwal kegiatan

Tabel 8
Jadwal Kegiatan Keterampilan Madrasah Aliyah
Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan

No.	Nama Kegiatan	Hari Kegiatan	Waktu
1.	Kegiatan Bimbingan dan Konseling	Sabtu - Kamis	Pada jam sekolah
2.	Kegiatan Pramuka	Sabtu-Minggu	14.00 – 15.30
3.	Muhadatsah dan Conversation	Malam Sabtu	20.00 – 22.00
4.	Tahsin Al Qur'an	Malam Minggu	20.00 – 22.00
5.	Fardhu Kifayah	Malam Senin	20.00 – 22.00
6.	Kaifiyat Wirid	Malam Selasa	20.00 – 22.00
7.	Muhadhoroh (latihan pidato)	Malam Rabu,	20.00 – 22.00
8.	Pelatihan Khutbah/Pidato	Malam Kamis	20.0 – 22.00

B. Temuan Khusus

Temuan khusus penelitian diarahkan pada upaya mengungkapkan hasil temuan penelitian di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum yang berpedoman pada empat fokus masalah penelitian yaitu tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum yang ada pada bab I.

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Perencanaan pengembangan kompetensi paedagogik dan profesional guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al

Uluum Asahan dalam satu kesempatan wawancara diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Kepala sekolah dan wakil bertanggung jawab membuat perencanaan terkait dengan program pengembangan kompetensi guru baik yang kompetensi paedagogik, profesional maupun kompetensi lainnya bersama pimpinan pondok, kepala sekolah, wakil kepala madrasah maupun komite madrasah. Ketika membuat perencanaan biasanya kepala dan wakil kepala madrasah maupun komite berdiskusi hal-hal yang terkait dengan program yang akan dilaksanakan. Program-program yang ditujukan untuk mengembangkan kompetensi paedagogik diarahkan pada upaya meningkatkan kemampuan atau keterampilan seorang guru dalam mengelola suatu proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik dengan merencanakan program kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Sementara itu kegiatan pengembangan profesional guru diarahkan pada pembinaan guru agar dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dengan baik diantaranya terkait penguasaan terhadap materi pelajaran yang diampuh, berikut struktur, konsep, dan pola pikir keilmuannya, penguasaan terhadap Standar Kompetensi (SK) pelajaran, Kompetensi Dasar (KD) pelajaran, dan tujuan pembelajaran dari suatu pelajaran yang diampuh, kemampuan dalam mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif sehingga bisa memberi pengetahuan dengan lebih luas dan mendalam bagi peserta didik, kemampuan untuk bertindak reflektif demi mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dan kemampuan dalam memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam proses pembelajaran dan juga pengembangan diri. Seluruh program peningkatan dua kompetensi ini disusun dan ditentukan pelaksanaan dan dukungan pembiayaannya yang tertuang dalam rencana strategis dan evaluasi diri madrasah, namun satu hal yang menjadi catatan bahwa program yang dirancang diupayakan mendukung visi, misi dan tujuan madrasah dan merupakan hasil evaluasi diri madrasah.¹

Terkait dengan program pengembangan kompetensi baik paedagogik maupun profesional atau kompetensi lainnya yang diberikan oleh madrasah dan tertuang dalam program kerja dan rencana strategis. Kegiatan yang dikembangkan untuk

¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah

meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional dimana kegiatannya dalam bentuk workshop, mengikuti seminar, maupun pelatihan. Melalui kegiatan ini ditujukan untuk meningkatkan pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Sementara itu kegiatan pengembangan profesional guru diarahkan pada pembinaan guru agar dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dengan baik.²

Selanjutnya saat dikonfirmasi dengan guru dalam satu kesempatan wawancara diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Secara khusus kegiatan pengembangan maupun pembinaan pada guru di madrasah ini dalam rencana strategis dan program kerja dan pelaksanaannya disesuaikan dengan dukungan dana dan kebutuhan. Kegiatan pengembangan kompetensi paedagogik maupun profesional dalam bentuk kegiatan pelatihan, seminar dan workshop.³

Kegiatan yang dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional dimana kegiatannya dalam bentuk workshop, mengikuti seminar, maupun pelatihan. Melalui kegiatan ini ditujukan untuk meningkatkan pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi, cara pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Sementara itu kegiatan pengembangan profesional guru diarahkan pada pembinaan guru agar dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dengan baik.⁴

Madrasah tetap merencanakan program peningkatan kompetensi guru baik kompetensi profesional maupun paedagogik. Perencanaan ini tertuang dalam rencana program kerja dan rencana strategis dan operasional. Kegiatan pengembangan kedua kompetensi ini berupa pelatihan, workshop maupun seminar dimana pelaksanaannya bisa diprakarsai madrasah atau jika ada permintaan pengiriman peserta dari kementerian agama atau dinas pendidikan maka akan diutus perwakilannya.⁵

² Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum

³ Wawancara dengan Guru (Gr.1)

⁴ Wawancara dengan Guru (Gr.2)

⁵ Wawancara dengan Guru (Gr.3)

Hasil wawancara dengan pengurus komite dalam satu kesempatan diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Partisipasi kami dalam kegiatan rencana pengembangan kompetensi guru adalah dengan memberikan pertimbangan dan persetujuan terkait rencana kegiatan yang akan dilaksanakan, Sebagai perwakilan dari orang tua tentunya juga mengharapkan guru yang ada di madrasah ini meningkat kualitasnya sehingga diharapkan dapat mendukung upaya meningkatkan lulusan dari madrasah ini, meskipun kami menyadari bahwa upaya ini berlangsung secara bertahap berdasarkan dukungan dana dan kebutuhan madrasah saat ini. Intinya kami dilibatkan terkait rencana pengembangan ini.⁶

Penelusuran dokumen rencana strategis dan operasional serta rencana program kerja madrasah terlihat beberapa rencana kegiatan pengembangan kedua kompetensi ini berupa kegiatan workshop kurikulum, pelatihan pembuatan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran, workshop penelitian tindakan kelas, melaksanakan pemantauan, supervisi, dan evaluasi terhadap guru dalam pembelajaran yang dilaksanakan secara terprogram dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa Perencanaan pengembangan kompetensi paedagogik diarahkan pada upaya meningkatkan kemampuan atau keterampilan seorang guru dalam mengelola suatu proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik dengan merencanakan program kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Sementara itu kegiatan pengembangan profesional guru diarahkan pada pembinaan guru agar dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dengan baik diantaranya terkait penguasaan

⁶ Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah

terhadap materi pelajaran yang diampuh, berikut struktur, konsep, dan pola pikir keilmuannya, penguasaan terhadap Standar Kompetensi (SK) pelajaran, Kompetensi Dasar (KD) pelajaran, dan tujuan pembelajaran dari suatu pelajaran yang diampuh, kemampuan dalam mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif sehingga bisa memberi pengetahuan dengan lebih luas dan mendalam bagi peserta didik, kemampuan untuk bertindak reflektif demi mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dan kemampuan dalam memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam proses pembelajaran dan juga pengembangan diri.

Rencana pengembangan yang ada tertuang dalam rencana strategis, rencana operasional dan rencana kegiatan, dimana kegiatan pengembangannya berupa kegiatan workshop kurikulum, pelatihan pembuatan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran, workshop penelitian tindakan kelas, melaksanakan pemantauan, supervisi, dan evaluasi terhadap guru dalam pembelajaran yang dilaksanakan secara terprogram dan berkelanjutan.

2. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Kegiatan pengorganisasian menyangkut kegiatan mengidentifikasi, mengelompokkan dan mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan pengembangan kompetensi guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan dalam satu kesempatan wawancara diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Upaya pengembangan kompetensi guru terutama paedagogik dan professional guru dengan cara mengaktifkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru, Program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi guru, serta Program peer teaching bagi guru yang sebidang.⁷

⁷ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah

Pengembangan kompetensi guru selama ini diwadahi oleh Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pelatihan dan workshop seperti merencanakan proses pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran dan evaluasi hasil belajar siswa.⁸

Muswarah Guru Mata Pelajaran menjadi tempat kami meningkatkan kemampuan mengajar, memahami metode dan perencanaan pembelajaran serta evaluasi, biasanya jika ada anggaran kepala madrasah mendatangkan narasumber dari UIN maupun IAIDU, tapi lebih banyak dari kami sendiri yakni dari rekan sejawat yang mengetahui terkait dengan kegiatan yang dilaksanakan.⁹

Lebih lanjut hasil wawancara dengan Kepala Madrasah juga menyampaikan sebagai berikut:

Pengembangan kompetensi guru terutama paedagogik dan professional guru di madrasah ini bermula dengan membuat ketentuan saat rekrutmen guru dengan melaksanakan wawancara maupun tes, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki pelamar dengan aspek penilaian yang meliputi aspek Prestasi (Indeks Prestasi dan Asal Perguruan Tinggi), penilaian tertulis, penilaian praktik, aspek keagamaan, aspek sosial, dan aspek akademik. Aspek penilaian tersebut kemudian dirata-rata untuk mengetahui nilai yang dimiliki pelamar. Berdasarkan nilai tersebut kemudian akan dapat diperkirakan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar. Untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mengoptimalkan MGMP dimana wadah ini kemudian dijadikan sarana untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman baik terkait penyelenggaraan tugas dengan cara melaksanakan program atau kegiatan pelatihan, pengembangan wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terkait peserta didik, kemampuan dalam merencanakan proses pembelajaran, Kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, dan Pemahaman guru dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa. Ini semua dilaksanakan secara mandiri dan mendapat dukungan dana dari yayasan dalam pelaksanaannya. Biasa kami menghadirkan narasumber dari kampus seperti UIN atau IAIDU, akan tetapi mengingat keterbatasan dana jadi lebih banyak dari guru untuk guru dengan menjadikan guru yang lebih banyak pengetahuan, wawasan

⁸ Wawancara dengan Gr.2 dan Gr.3

⁹ Wawancara dengan Gr.4 dan Gr.5

terkait bidang diatas menjadi pendamping kegiatan. Tidak hanya itu saja, terkait dengan pengembangan kompetensi ini juga kami melakukan program pembinaan guru berupa Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru, Program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi guru, dan Program peer teaching bagi guru yang sebidang. Terlepas dari itu semua, perlu juga melaksanakan monitoring guna menjamin apa yang sudah dilaksanakan tadi betul-betul terlaksana dan jikapun ada kendala dan ketidaksesuaian maka dilaksanakan bantuan dalam bentuk supervisi.¹⁰

Observasi yang dilaksanakan peneliti saat para guru melaksanakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang berketepatan berlangsung di Madrasah Aliyah Daar Al Uluum, terlihat aktivitas diskusi yang cukup intens terkait menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Mata Pelajaran Fiqh, dimana pertemuan ini dihadiri oleh seluruh guru mata pelajaran Fiqh tingkat Madrasah Aliyah yang ada di Kecamatan Kisaran Barat dan Timur.¹¹

Hasil observasi studi dokumen perangkat perencanaan pembelajaran (RPP) yang dimiliki guru diketahui terdokumen dan terpenuhinya indikator perangkat perencanaan pembelajaran mereka antara lain; (a). Mampu merencanakan pengorganisasian bahan pembelajaran, seperti mampu menelaah dan menjabarkan materi yang tercantum dalam kurikulum, mampu memilih bahan ajar yang sesuai dengan materi, mampu menggunakan sumber belajar yang memadai, dan lainnya; (b). Mampu merencanakan pengelolaan pembelajaran, seperti merumuskan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai, memilih jenis strategi/metode pembelajaran yang cocok, menentukan langkah-langkah pembelajaran, menentukan cara yang dapat digunakan untuk memotivasi peserta didik, menentukan bentuk-bentuk

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹¹ Observasi Kegiatan MGMP Mata Pelajaran Fiqh tingkat Madrasah Aliyah yang berlangsung di Aula Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan Pada tanggal 2 Maret 2021.

pertanyaan yang akan diajukan kepada peserta didik, dan lainnya; (c). Mampu merencanakan pengelolaan kelas, seperti penataan ruang tempat duduk peserta didik, mengalokasikan waktu, dan lainnya; (d). Mampu merencanakan penggunaan media dan sarana yang bisa digunakan untuk mempermudah pencapaian kompetensi, dan lainnya; dan (e). Mampu merencanakan model penilaian proses pembelajaran, seperti menentukan bentuk, prosedur, dan alat penilaian.¹²

Observasi terkait kemampuan melaksanakan pembelajaran guru dikelas, diperoleh gambaran pelaksanaan pembelajaran guru setidaknya telah memenuhi indikator sebagai berikut; (a). Mampu menerapkan ketrampilan dasar mengajar, seperti membuka pelajaran, menjelaskan, pola variasi, bertanya, memberi penguatan, dan menutup pelajaran; (b). Mampu menerapkan pendekatan, strategi, metode pembelajaran, seperti aktif learning dan lainnya; (c) Mampu menguasai kelas, seperti mengaktifkan peserta didik dalam bertanya, mampu menjawab dan mengarahkan pertanyaan siswa, kerja kelompok, kerja mandiri, dan lainnya; dan (d). Mampu mengukur tingkat ketercapaian kompetensi peserta didik selama proses pembelajaran berlangsung.¹³

Hasil penelusuran dokumen terkait kualifikasi mengajar guru dengan mata pelajaran yang diajarkan 95 persen bersesuaian dengan bidang dan kualifikasi guru sedangkan sisanya yakni 5 % masih belum bersesuaian.¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi dan hasil observasi sebagaimana dikemukakan diatas dapat dikemukakan bahwa Pengorganisasian pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum

¹² Studi Dokumen Perangkat Pembelajaran Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

¹³ Observasi Kegiatan Mengajar Guru Mata Pelajaran PKn

¹⁴ Buku Rekapitulasi Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan dan Kualifikasi Tahun 2020.

Asahan bermula saat rekrutmen guru dengan melaksanakan wawancara maupun tes; mengoptimalkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru, program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi guru, serta Program peer teaching bagi guru yang sebidang.

3. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi paedagogik guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah diperoleh keterangan sebagai berikut:

Secara informal, guru selalu mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dengan mempelajari berbagai macam sumber buku untuk menambah pengetahuannya. Selain mengikuti berbagai macam pelatihan upaya yang dilakukannya dalam mengembangkan kompetensi yang dimilikinya yaitu membeli buku-buku untuk menambah wawasan dan pengetahuan. Selain itu, mencari informasi tidak hanya dari satusumber tapi dari buku-buku lain. Termasuk mengikuti perkembangan yang ada, serta mempelajari ilmu-ilmu yang baru. Dan selain itu juga mencari buku-buku untuk materi yang akan diajarkan. Sedangkan secara formal saya selaku kepala madrasah tentunya selalu berperan aktif dan mendukung penuh dalam mengembangkan kompetensi guru kita ini dengan cara selalu mengikut sertakan guru-guru untuk mengikuti kegiatan yang terkait dengan pengembangan dirinya. Ada beberapa bentuk pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh para guru kita baik yang diadakan dimadrasah maupun yang diadakan oleh isntitusi lain diluar sekolah, diantaranya: a) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang terdiri dari guru mata pelajaran diantaranya, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Matematika dan mata pelajaranlainnya. Kegiatan MGMP ini diadakan satu bulan sekali dengan tempat atau lokasi yang berbeda beda; b) Diskusi *intern* antara guru dengan kepala madrasah, diskusi ini belum terjadwal sehingga sifatnya kondisional jika memang merasa dibutuhkan diskusi ini dilaksanakan; c) Seminar dengan mendatangkan nara sumber yang berkompeten di

bidangnya; d) Workshop dengan mendatangkan nara sumber yang ahli di bidangnya. Seperti workshop kurikulum 2013 mendatangkan nara sumber dari UIN maupun IAIDU dan narasumber dari guru kita yang sudah ikut pelatihan ini. Dan berbagai macam workshop terkait dengan kegiatan pembelajaran lainnya; e) Pelatihan-pelatihan seperti: Pelatihan penyusunan pembuatan RPP, Pelatihan cara pembuatan media pembelajaran, Pelatihan kurikulum 2013, Pelatihan mengoperasikan aplikasi komputer untuk operator kita.¹⁵

Wawancara dengan beberapa orang guru terkait pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi ini diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi pedagogik maupun professional di madrasah ini dilakukan karena ingin merealisasikan tujuan madrasah dalam rangka menambah kemampuan serta keterampilan guru terutama dalam kegiatan belajar mengajar.¹⁶

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi pedagogik dan professional ini memang sangat penting untuk dilaksanakan karena kebutuhan madrasah akan sumber daya manusia yang kompeten sangat diperlukan mengingat kualiat madrasah yang semakin bagus dan semakin bersaing untuk meningkatkan mutunya terutama mutu kami sebagai guru.¹⁷

Melalui program pengembangan kompetensi pedagogik maupun professional yang diselenggarakan madrasah atas peran aktif kepala madrasah maupun para wakilnya, guru mendapatkan pengalaman serta pengetahuan terbaru terkait dengan proses pembelajaran di dalam kelas baik cara mengelola siswa, maupun cara membuat rancangan pembelajaran. selain itu melalui pengembangan tersebut, guru dapat meningkatkan kualitas serta kemampuan dirinya terutama dalam mengelola pembelajaran didalam kelas.¹⁸

Peningkatan kompetensi profesional guru adalah tugas dan tanggung jawab guru meningkatkan dan mengembangkan diri untuk memperluas keilmuannya sebagai upaya guru mewujudkan kepuasan pelanggan. Berikut adalah hasil wawancara dengan Kepala Madrasah

¹⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹⁶ Wawancara dengan Gr.1

¹⁷ Wawancara dengan Gr.3

¹⁸ Wawancara dengan Gr.4 dan 5.

terkait bentuk pelaksanaan peningkatan atau pengembangan kompetensi guru sebagai berikut:

Ada beberapa bentuk pelaksanaan peningkatan atau pengembangan kompetensi guru di madrasah kita yang *Pertama*, Pelaksanaan pendidikan dan latihan (diklat) untuk guru cukup intensif mengadakan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang bersifat internal untuk meningkatkan profesionalisme guru, seperti diklat administrasi guru, workshop pembelajaran, diklat microteaching, kelompok diskusi guru mata pelajaran (peerteaching), hingga seminar-seminar internal yang bertujuan mengkualitaskan kinerja guru di lingkungan madrasah. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti guru tidak hanya bersifat internal, tetapi mayoritas guru juga telah mengikuti diklat-diklat pembelajaran yang diselenggarakan pihak luar madrasah seperti Kemenag dan Dinas Pendidikan, mulai dari tingkat daerah hingga ke tingkat provinsi . Kepala madrasah dalam hal ini juga secara langsung turut serta memberikan arahan, ilmu dan motivasi sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari penyelenggaraan diklat. *Kedua*, Dukungan kepala madrasah untuk guru yang melanjutkan studi keilmuannya Dalam rangka mendukung guru untuk memperdalam keilmuannya, kepala madrasah memberikan izin kepada guru untuk melanjutkan studi sesuai dengan mata pengajaran. Dengan syarat, studi yang ditempuh guru tidak mengganggu proses belajar mengajar di madrasah dan tugas jabatan struktural yang diamanahkan. Kelanjutan studi mutlak dilakukan oleh guru, khususnya guru yang memiliki ketidaksamaan latar belakang pendidikan dengan mata pengajaran yang diampuh di lembaga, mengingat latar belakang pendidikan yang linear dengan mata pelajaran adalah salah satu syarat dan tuntutan kurikulum 2013. Sebagai Kepala madrasah saya berharap dengan program guru melanjutkan studi, dalam masa 3-5 tahun yang akan datang guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan ini semuanya telah berasal dari LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan), dan *Ketiga*, 3) Dukungan dalam program pengembangan kompetensi guru, saya bekerjasama dengan waka kurikulum mendukung program pengembangan kompetensi untuk guru dengan mendata peta kompetensi tenaga edukatif berdasarkan klasifikasi bakat dan potensinya. Jadi waka kurikulum tidak hanya memberikan masukan kepada saya tentang peningkatan mutu dan pelayanan pendidikan secara umum, namun juga memberikan masukan data tenaga edukatif kepada saya selaku kepala madrasah untuk mengikuti program pengembangan kompetensi. Bentuk program pengembangan kompetensi seperti mengikutsertakan guru dalam berbagai kompetisi, mengikutsertakan guru dalam berbagai

program pendidikan dan pelatihan, study banding, dan sebagainya.¹⁹ (KM).

Berdasarkan uraian diatas terkait pelaksanaan peningkatan atau pengembangan kompetensi paedagogik dan profesional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan melalui program informal dimana guru meningkatkan kompetensinya dengan mempelajari berbagai macam sumber buku untuk menambah pengetahuan, mengikuti berbagai macam pelatihan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Selanjutnya secara formal melalui mengikutsertakan guru dalam kegiatan yang terkait dengan pengembangan dirinya seperti kegiatan MGMP (dimana kegiatannya berupa pelatihan, seminar maupun workshop yang bertujuan membekali wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terkait peserta didik, kemampuan dalam merencanakan proses pembelajaran, kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, dan Pemahaman guru dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa yang bertujuan mengkualitaskan kinerja guru di lingkungan madrasah. Serta memberi dukungan yang luas kepada guru yang memiliki keinginan untuk melanjutkan studi keilmuannya serta mengikutsertakan guru dalam berbagai kompetisi maupun study banding dan sebagainya.

4. Pengawasan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Pengawasan pengembangan kompetensi paedagogik dan Profesional guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang guru diperoleh keterangan sebagai berikut:

¹⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah.

Pengawasan kepala madrasah terkait sejauhmana keberhasilan pengembangan kompetensi paedagogik maupun profesional secara keseluruhan pengawasan terhadap kinerja harian guru. Selain kepala madrasah dan waka kurikulum yang turun langsung mengecek kesiapan guru dalam PBM, kepala madrasah juga menghimbau agar guru dapat mengevaluasi diri dalam melaksanakan PBM. Pada prinsipnya guru yang profesional dapat mengukur kinerjanya secara individu apakah sudah sesuai dengan standar atau perlu ditingkatkan lagi sehingga diharapkan ada progresifitas dari semester ke semester berikutnya.²⁰

Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum dalam satu kesempatan wawancara diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Kepala Madrasah bekerjasama dengan waka kurikulum melakukan proses pemantauan dan pengawasan terhadap kinerja guru secara keseluruhan. Proses pemantauan dan pengawasan ini dilakukan baik secara langsung atau tidak langsung. Pemantauan dan penilaian secara langsung umumnya dilaksanakan secara spontan di ruang mengajar, sedangkan penilaian secara tidak langsung melalui bantuan guru piket. Penilaian Kinerja Berkelanjutan (PKB) hanya akan dilaksanakan ketika tidak ada perubahan yang signifikan pada kompetensi guru atau masih berada di bawah standar, jika penilaian guru masih tetap di bawah standar maka akan didiklat sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan melalui supervisi klinis juga dilaksanakan sebagai alat ukur evaluasi yang ada sebelum penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja berkelanjutan.²¹

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah terkait pengawasan pengembangan kompetensi professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan dalam satu kesempatan wawancara diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Berkenaan dengan peningkatan kemampuan guru dalam memperdalam ilmu dan memahami materi pengajaran dengan lebih mendalam, ada beberapa kegiatan monitoring atau pengawasan yang dilakukan yakni: 1) Monitoring pelaksanaan diklat Sebagai bagian dari tugas dan tanggung jawab saya, saya melakukan pemantauan di seluruh unit kerja, tanpa terkecuali pemantauan

²⁰ Wawancara Gr.1 dan Gr.2.

²¹ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum.

diklat yang dilaksanakan untuk guru sebagai upaya untuk meningkatkan keprofesionalan kinerja para guru, 2) Monitoring *peerteaching*, Program ini bertujuan mengevaluasi cara mengajar guru satu sama lain, saling bertukar ide pembuatan media mengajar termasuk juga menyeragamkan komponen-komponen penilaian dalam setiap materi pelajaran, agar guru tidak terjebak dalam subyektifitas penilaian. Program ini memang tidak langsung dievaluasi secara terbuka oleh waka kurikulum, namun pada praktiknya akan memantau proses *peerteaching* secara acak. Hasil pengukuran dari program *peerteaching* ini akan menjadi catatan khusus untuk kemudian dievaluasi kelemahan dan kekuatannya dalam rapat kerja yang berlangsung secara terbuka, dimana seluruh unit kerja termasuk guru turut di dalamnya; dan 3) Monitoring izin studi guru, dalam hal ini ditujukan pada guru yang sedang melaksanakan ijin belajar. Setiap hari saya juga akan melaksanakan kroscek khususnya pada waka kurikulum dan guru piket terkait kehadiran guru. Guru yang disiplin dan berprestasi tentu akan mendapat apresiasi dari madrasah, sedangkan guru yang tidak tertib prosedur akan mendapat sanksi sebagai pembelajaran pada kinerja guru selanjutnya. Kontrol yang dilakukan kepala madrasah tidak hanya sebatas pada program-program pembinaan dan pengembangan kompetensi guru secara internal, tetapi juga eksternal seperti melanjutkan studi baik untuk penyetaraan maupun untuk pengembangan ilmu yang telah dimiliki sebelumnya.²²

Hasil penelusuran buku tamu dan dokumen supervisi Kepala Madrasah terlihat bahwa pegawai dari kementerian agama Kabupaten Asahan melaksanakan kunjungan monitoring dan supervisi guru secara teratur setiap minggu keempat setiap bulan, sementara kegiatan supervisi kepala madrasah bersifat tentatif dan disesuaikan dengan kebutuhan dan keperluan.²³

Berdasarkan uraian diatas terkait Pengawasan pengembangan kompetensi paedagogik dan Profesional guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan ditanggung jawabi oleh Kepala Madrasah yang dibantu Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum dimana kegiatan pengawasan ini berupa monitoring secara langsung dan

²² Wawancara dengan Kepala Madrasah.

²³ Buku Tamu dan Buku Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah.

tidak langsung serta melalui supervisi yang dikhususkan sebagai alat ukur evaluasi sebelum penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja berkelanjutan dilaksanakan.

C. Pembahasan Penelitian

1. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Perencanaan pengembangan kompetensi paedagogik diarahkan pada upaya meningkatkan kemampuan atau keterampilan seorang guru dalam mengelola suatu proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik dengan merencanakan program kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pemahaman kurikulum, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Sementara itu kegiatan pengembangan profesional guru diarahkan pada pembinaan guru agar dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dengan baik diantaranya terkait penguasaan terhadap materi pelajaran yang diampuh, berikut struktur, konsep, dan pola pikir keilmuannya, penguasaan terhadap Standar Kompetensi (SK) pelajaran, Kompetensi Dasar (KD) pelajaran, dan tujuan pembelajaran dari suatu pelajaran yang diampuh, kemampuan dalam mengembangkan materi pelajaran dengan kreatif sehingga bisa memberi pengetahuan dengan lebih luas dan mendalam bagi peserta didik, kemampuan untuk bertindak reflektif demi mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dan kemampuan dalam memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam proses pembelajaran dan juga pengembangan diri.

Temuan ini setidaknya menunjukkan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daarul Al Uluum Asahan sudah memiliki visi akan pentingnya guru yang memiliki kompetensi yang bermutu untuk peningkatan kualitas lulusannya melalui kegiatan perencanaan dan berdasarkan kebutuhan. Perencanaan bagi organisasi termasuk madrasah menjadi begitu penting mengingat kegiatan perencanaan merupakan proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar atau tolok ukur keberhasilan sesuatu kegiatan.²⁴

Pengertian diatas menunjukkan bahwa perencanaan merupakan proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang saling berhubungan dalam memilih salah satu di antara beberapa alternatif tentang tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Kemudian memilih strategi dan metode untuk mencapai tujuan tersebut. Pandangan ini senada dengan yang dikemukakan Dalimunthe bahwa perencanaan adalah pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.²⁵

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana haruslah diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan perbaikan agar tetap berguna. "Perencanaan kembali" kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Conyers & Hills juga menambahkan bahwa "perencanaan" sebagai "suatu proses yang bersinambungan", yang mencakup keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif

²⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.35.

²⁵ Ritha F. Dalimunthe. *Keterkaitan antara Penelitian Manajemen dengan Pendidikan dan Pengembangan Ilmu Manajemen*. (Medan: Universitas Sumatra Utara, 2003), h.1.

penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa yang akan datang.²⁶

Dari pengertian-pengertian tersebut, maka perencanaan bagi madrasah dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendukung penyelenggaraan pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran keluaran pendidikan seperti yang diharapkan.

Perlunya madrasah melakukan perencanaan pengembangan kompetensi guru baik kompetensi paedagogik maupun professional ini dilatarbelakangi oleh posisi guru sebagai salah satu faktor penentu kualitas pendidikan. Berkat jasa para pendidik inilah dapat dihasilkan SDM yang berkualitas dan berbudi pekerti luhur. Peningkatan kualitas pendidikan dapat memberikan sumbangan yang signifikan bagi kemajuan pembangunan negara.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Salim yang menyatakan bahwa guru adalah sebuah profesi, sebagaimana profesi lainnya merujuk pada pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan. Suatu profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih atau dipersiapkan untuk hal tersebut.²⁷ UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisidknas) menyatakan bahwa guru adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

²⁶ Conyers & Hills. *Creative Human Resource Planning and Applications : A Strategic Approach*. (New York: Prectice Hall, Inc, 1994), h.36.

²⁷ Sardi Salim. *Upaya Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Kejuruan*. Prosiding Pedagogika FIP Universitas Negeri Gorontalo, 2014). Diakses pada 4 Pebruari 2021.

Guru yang memiliki peranan penting dalam dunia pendidikan harus memiliki kompetensi seperti yang tercantum dalam UU Sisdiknas. Seorang pendidik juga harus aktif mengembangkan suasana pembelajaran dan iklim kelas yang lebih menarik dan dapat mendorong siswa merasa nyaman untuk belajar serta mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dan mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. Tentu saja hal yang demikian itu tidak dapat ditempuh dengan cara cepat dan mudah. Guru harus menempuh pendidikan untuk menjadi seorang guru yang berkualitas dan kelak dapat mencetak lulusan pendidikan yang berkualitas pula.

Guru profesional dan berbudi luhur dapat memberikan kontribusi terbentuknya kualitas SDM yang berkualitas. Pemerintah secara resmi telah mencanangkan bahwa profesi guru disejajarkan dengan profesi lainnya sebagai tenaga profesional, dengan harapan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Namun demikian pada kondisi nyata ternyata keberadaan guru masih banyak yang belum sesuai dengan harapan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang secara spesifik diuraikan dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik Kompetensi Guru.

Guru merupakan tulang punggung dari penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu tidak semua orang dapat menjadi tenaga pendidik, namun harus memenuhi kualifikasi untuk menjadi guru yaitu memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seorang guru sebagai bekal untuk mencerdaskan siswa agar kelak menjadi SDM yang berkualitas dan berbudi luhur. Seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik dan profesional sebagai bekal untuk menjalankan tugasnya, yaitu mendidik dan mencerdaskan siswa. Kompetensi pedagogik mengenai ilmu tentang belajar dan pembelajaran, bagaimana melaksanakan pembelajaran yang baik dan efektif, dan bagaimana membelajarkan siswa agar mereka

memahami materi pembelajaran. Sedangkan kompetensi profesional adalah mengenai isi materi pembelajaran atau substansi ilmu yang menaungi materi pembelajaran. Untuk dapat menguasai kompetensi pedagogik dan profesional maka seorang calon pendidik harus menempuh pendidikan khusus untuk menjadi pendidik, yaitu menempuh pendidikan tinggi pada LPTK di Indonesia yang memiliki akreditasi oleh BAN-PT.

Namun demikian, saat ini profesi guru dianggap sebagai pilihan terakhir. Ketika seorang lulusan perguruan tinggi tidak kunjung mendapatkan pekerjaan, mereka biasanya putar haluan dan memutuskan untuk menjadi seorang guru yang tentu hal tersebut ditempuh dengan cara yang instan dan mudah, sehingga seorang pendidik tidak memiliki kompetensi pedagogik dan kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh seorang pendidik. Guru harus senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Saat ini teknologi informasi dan komunikasi berkembang pesat, sehingga guru juga dituntut untuk selalu *up-to-date* dengan teknologi terkini. Selain itu, teknologi dapat membantu guru dalam kegiatan pembelajaran agar lebih nyaman, menarik, efektif, dan efisien. Agar seorang guru dapat selalu meng-upgrade kompetensinya, pemerintah mencetuskan suatu kegiatan yaitu Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Kegiatan ini mewajibkan guru untuk selalu mengembangkan kemampuannya, baik dari segi pedagogis maupun profesional (substansi keilmuan).

Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya. PKB merupakan salah satu komponen pada unsur

utama yang kegiatannya diberikan angka kredit.²⁸ Menurut Danim, PKB adalah bentuk pembelajaran berkelanjutan untuk memelihara dan meningkatkan standar kompetensi secara keseluruhan, mencakup bidang-bidang yang berkaitan dengan profesi guru.²⁹ Dengan demikian, guru secara profesional dapat memelihara, meningkatkan, memperluas dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu. Pembelajaran yang bermutu diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman peserta didik.

PKB dikembangkan atas dasar profil kinerja guru sebagai perwujudan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan didukung dengan hasil evaluasi diri. Apabila hasil PKG masih berada di bawah standar kompetensi yang ditetapkan atau berkinerja rendah, maka guru diwajibkan untuk mengikuti program PKB yang diorientasikan sebagai pembinaan untuk mencapai kompetensi standar yang disyaratkan. Sementara itu, guru yang hasil penilaian kinerjanya telah mencapai standar kompetensi yang disyaratkan, maka kegiatan PKB diarahkan kepada pengembangan kompetensi agar dapat memenuhi tuntutan masa depan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya sesuai dengan kebutuhan sekolah dalam rangka memberikan layanan pembelajaran yang berkualitas kepada peserta didik.

Manfaat PKB bagi peserta didik yaitu memperoleh jaminan kepastian mendapatkan pelayanan dan pengalaman belajar yang efektif untuk meningkatkan potensi diri secara optimal, sehingga mereka memiliki kepribadian kuat dan berbudi pekerti luhur untuk berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sesuai

²⁸ Lativa Hartiningtyas, Purnomo & Hakkun Elmunsyah. *Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Dan Profesional Guru SMK Melalui Pemberdayaan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)*, Seminar nasional Pendidikan (SNP), 2016, h. 64.

²⁹ Sudarwan Danim. dkk. *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru*. (Jakarta: Pusat Pengembangan Profesi Pendidik Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2012), h.15.

dengan perkembangan masyarakat. Bagi guru hal ini dapat mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta memiliki kepribadian yang kuat sesuai dengan profesinya; sehingga selama karirnya mampu menghadapi perubahan internal dan eksternal dalam memenuhi kebutuhan belajar peserta didik menghadapi kehidupan di masa datang.

PKB mencakup kegiatan-kegiatan yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan guru. Kegiatan PKB untuk pengembangan diri dapat dilakukan di sekolah, baik oleh guru secara mandiri, maupun oleh guru bekerja sama dengan guru lain dalam satu sekolah. Kegiatan PKB melalui jaringan sekolah dapat dilakukan dalam satu rayon (gugus), antar rayon dalam kabupaten/kota tertentu, antar provinsi, bahkan dimungkinkan melalui jaringan kerjasama sekolah antarnegara serta kerjasama sekolah dan industri, baik secara langsung maupun melalui teknologi informasi.

Kegiatan PKB melalui jaringan antara lain dapat berupa: kegiatan KKG/MGMP, pelatihan /seminar /lokakarya, kunjungan ke sekolah lain, dunia usaha, industri, dan sebagainya mengundang narasumber dari sekolah lain, komite madrasah, kementerian agama, dinas pendidikan, pengawas, asosiasi profesi, atau dari instansi lain yang relevan.

Menurut Kemdiknas menjelaskan bahwa upaya-upaya pengembangan keprofesionalan guru meliputi (1) pengembangan diri; (2) publikasi ilmiah pada kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB); dan (3) menghasilkan karya inovatif kegiatan PKB. Kegiatan pengembangan diri pada PKB adalah kegiatan yang dilakukan guru untuk meningkatkan kompetensi dan keprofesiannya. Kegiatan tersebut dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional dan/atau melalui kegiatan kolektif guru. Diklat fungsional bagi guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan atau latihan yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkutan dalam kurun

waktu tertentu.³⁰ Kegiatan kolektif guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti kegiatan pertemuan ilmiah atau mengikuti kegiatan bersama yang dilakukan guru yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkutan.

Macam kegiatan tersebut dapat berupa: (a) mengikuti lokakarya, kegiatan kelompok/musyawarah kerja guru, inhouse training untuk penyusunan perangkat kurikulum dan/atau kegiatan pembelajaran termasuk pembelajaran berbasis TIK, penilaian, pengembangan media pembelajaran, dan/atau kegiatan lainnya untuk kegiatan pengembangan keprofesian guru; (b) mengikuti, baik sebagai pembahas maupun sebagai peserta, pada seminar, diskusi panel, atau bentuk pertemuan ilmiah lainnya; (c) mengikuti kegiatan kolektif lain yang sesuai dengan tugas dan kewajiban guru terkait dengan pengembangan profesinya. Guru dapat mengikuti kegiatan kolektif guru atas dasar penugasan baik oleh kepala madrasah atau institusi yang lain, maupun atas kehendak guru yang bersangkutan.³¹

Sedangkan kegiatan publikasi ilmiah pada PKB adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum. Publikasi ilmiah mencakup 3 kelompok, yaitu:

- a. Presentasi pada forum ilmiah. Dalam hal ini guru bertindak sebagai pemrasaran dan/atau narasumber pada seminar, lokakarya, dan/atau diskusi ilmiah, baik yang diselenggarakan pada tingkat sekolah, KKG/MGMP, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional.
- b. Publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal. Publikasi dapat berupa karya tulis hasil penelitian, makalah tinjauan ilmiah di bidang pendidikan formal dan

³⁰ Kementerian Pendidikan Nasional. *Pedoman Kegiatan Pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB) dan Angka Kreditnya*, Buku 4. (Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2010), h. 76.

³¹Ibid, h. 76.

pembelajaran, tulisan ilmiah populer, dan artikel ilmiah dalam bidang pendidikan. Karya ilmiah ini telah diterbitkan dalam jurnal ilmiah tertentu atau minimal telah diterbitkan dan diseminarkan di sekolah masing-masing. Dokumen karya ilmiah disahkan oleh kepala sekolah dan disimpan di perpustakaan sekolah. Bagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, karya ilmiahnya harus disahkan oleh kepala dinas pendidikan setempat.

- c. Publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan, dan/atau pedoman guru. Buku yang dimaksud dapat berupa buku pelajaran, baik sebagai buku utama maupun buku pelengkap, modul/diktat pembelajaran per semester, buku dalam bidang pendidikan, karya terjemahan, dan buku pedoman guru. Buku termaksud harus tersedia di perpustakaan sekolah tempat guru bertugas. Keaslian buku harus ditunjukkan dengan pernyataan keaslian dari kepala sekolah atau dinas pendidikan setempat bagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.³²

Perencanaan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan kepala madrasah juga dilaksanakan secara bersama dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, komite dan guru, hal ini menunjukkan bahwa di Madrasah Aliyah Daarul Al Uluum Asahan ini sudah memiliki budaya kerja yang sudah baik yakni kerja tim.

Dalam suatu organisasi tidak terkecuali madrasah, untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu kerjasama atau tim dari anggota-anggota yang ada di dalamnya. Tim didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama, yang berinteraksi, untuk mencapai tujuan.

Tim kerja adalah Tim yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggung jawabnya.³³ Sehingga Tim kerja dapat membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih baik. Terminologi ini membantu memperjelas mengapa akhir-akhir ini begitu banyak organisasi yang telah merestrukturisasi proses kerja dalam tim.

³² Ibid, h. 77.

³³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New York: Pearson Education International Prentice Hall, 2009), h.357.

Penggunaan yang meluas dari tim ini diharapkan akan menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Tidak ada hal yang ajaib yang tertanam dalam penciptaan tim yang menjamin dicapainya sinergi positif ini. Sekedar menyebut suatu kelompok sebagai tim tidaklah otomatis meningkatkan kinerjanya. Di era yang semakin modern dimana teknologi informasi (TI) terus bergerak kearah dunia tanpa batas, orang sadar, bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada *work team* yang dibangun oleh semua anggota organisasi. Untuk mendukung tercapainya tujuan, anggota organisasi harus menjalin *work team* dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga setiap anggotanya dituntut mampu bekerja bersama secara optimal, karena keberhasilan setiap unit organisasi atau kelompok di dalam organisasi tergantung kepada kerjasama dari anggota timnya karena di organisasi manapun orang tidak bisa bekerja sendiri tetapi pasti membutuhkan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.

Tim kerja dalam suatu organisasi atau suatu lembaga merupakan faktor yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini. Tim merupakan sekelompok orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen mencapai tujuan dan sasaran kinerja bersama yang lebih baik dengan pendekatan yang disepakati bersama.³⁴ Sedangkan istilah kerja, dapat diidentifikasi sebagai tindakan manusia yang tidak dapat diambil alih oleh mesin. Gibson mengemukakan definisi kerja (*working definition*), yaitu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (di luar), situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan/atau fisik terhadap seseorang.³⁵

³⁴ M. Armstrong, H. Murlis, *Reward Management*, (Jakarta: Gramedia, 2003), h.184

³⁵ Gibson L. James, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. (Jakarta : Erlangga, 1988). h. 163.

Dalam perjalanan hidup, manusia menampakkan eksistensinya melalui kerja. Dunia kerja termasuk organisasi seperti halnya Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daarul Al Uluum Asahan saat ini memiliki alat ukur baru untuk menentukan keberhasilan seseorang. Pada masa lampau, dengan tingkat kepandaian, pelatihan ketrampilan dan pengalaman tertentu dianggap sudah cukup memadai untuk memasuki kerja. Saat ini aspek-aspek itu dianggap sudah tidak cukup lagi. Yang dianggap penting adalah kemampuan mengelola diri dan berhubungan dengan orang lain. Aspek-aspek ini menjadi alat ukur baru keberhasilan dalam kerja, alat ukur baru itu berhubungan dengan kualitas pribadi, seperti: inisiatif, empati, adaptabilitas, kemampuan untuk persuasi, dan kerjasama tim. Kerjasama dalam tim merupakan salah satu kata kunci keberhasilan (kesuksesan) tim dalam persaingan dimasa depan.³⁶

Dalam Tim kerja seseorang bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan, sehingga terjalin kerjasama, yang akan dapat mengembangkan kebersamaan, ide-ide, dan penyelesaian alternatif, saling mendukung dan memperkuat Sinergi, tindakan korektif dan menambah keahlian. Menurut Robbins, Tim kerja akan menghasilkan suatu sinergi yang positif melalui usaha-usaha yang dilakukan melalui koordinasi. Kerjasama yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada pekerjaan itu dikerjakan sendiri-sendiri.³⁷

Sedangkan Stoner mengemukakan faktor-faktor penentu efektivitas kerjasama dalam *Team* diidentifikasi sebagai berikut : (1) saling ketergantungan terhadap tugas, (2) saling ketergantungan terhadap hasil, (3) potensi, dan (4) efektivitas pekerjaan.³⁸ Pengembangan kerjasama,

³⁶ Sri Widayati, dkk, *Reformasi Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo, 2002).h. 2-7.

³⁷ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Prenhalindo, 2001),h.286.

³⁸ James AF Stoner, *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindoro (Jakarta : Prenhalindo, 1996), h.200.

dalam kerjasama tim kerja yang demokratis, dikemukakan: (1) setiap anggota adalah Tim yang sadar dan memikirkan dirinya sebagai seorang anggota Tim, dan (2) kepemimpinan menjadi suatu fungsi seorang pribadi yang memiliki tindakan kreatif untuk berbuat.

Lebih lanjut Weber menjelaskan tipe kerja sama dalam *Work Team* sebagai berikut : (1) kerja sama sebagai reaksi, melalui kerjasama timbul suatu kekuatan yang mendorong para anggotanya untuk melakukan kegiatan atas kemauan sendiri, (2) kerja sama yang dilakukan semata-mata untuk memenuhi kepentingan dirinya. (3) Kerjasama yang dilakukan secara sukarela. (4) Kerja sama individu adalah setiap individu bekerja berdasarkan motivasi untuk memperoleh hasil yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi. sehingga kerjasama merupakan suatu perangsang terhadap usaha-usaha yang lebih intensif, (5) kerja sama saling bantu-membantu, sehingga dalam kerjasama akan terjadi suatu kompromi, (6) Kerjasama yang didasari atas kecakapan. (7) Kerja sama kepemimpinan, yang menumbuhkan rasa hormat, dan kesetiaan. (8) Kerjasama yang demokratis, terjadi saling menguntungkan dan didasari oleh motivasi internal, yang dapat menimbulkan perkembangan kreatif, peka terhadap situasi sosial dan kepuasan semua pihak.³⁹

Ada tujuh keterampilan dasar yang dipergunakan untuk berlangsungnya Tim. Ketujuh ketrampilan dasar yang digunakan untuk mendukung kerjasama dalam tim meliputi : (1) mendengarkan secara cermat terhadap berbagai informasi dari anggota kelompok, (2) saling memberikan masukan, (3) berusaha meyakinkan orang lain terhadap gagasan yang diberikan, (4) timbul perasaan tertarik pada masalah-masalah yang sedang dibahas, (5) memberikan bantuan terhadap anggota yang mengalami kesulitan, (6) memberikan masukan atau bertukar

³⁹ Clarence A Weber, *Personal Problem of School Administrative*, (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, Inc, 1954), h. 27-29.

pendapat, dan (7) berperaan aktif secara pribadi dalam berbagai kegiatan.⁴⁰

Armstrong mengemukakan tentang pendekatan pembentukan tim. Tindakan utama yang harus dilakukan dalam membentuk tim adalah : (1) mengenali mendesaknya pembentukan tim dan arah pembentukan tim, (2) menyeleksi para anggota tim berdasarkan keterampilan dan potensinya, (3) meningkatkan fleksibilitas dengan mengembangkan multi ketrampilan, yaitu kemampuan individu untuk melakukan lebih dari satu tugas yang harus diselesaikan oleh kelompok tersebut, (4) melibatkan tim dalam menetapkan tujuan dan sasaran, (5) memberdayakan kelompok untuk membuat keputusan tim sendiri mengenai program kerja dan cara menyelesaikan masalah, (6) mendorong kelompok untuk memantau kinerjanya sendiri dan secara kolektif berinisiatif untuk melakukan tindakan koreksi, (7) Mengadakan berbagai pertemuan "di luar tempat kerja" secara khusus, sehingga tim bisa berkumpul dan menggalikan berbagai isu tanpa gangguan dari pekerjaan sehari-hari, (8) mendorong kelompok agar menganalisis kinerjanya sendiri dengan menggunakan daftar periksa.⁴¹

Suatu tim adalah sebuah kumpulan pegawai (manajerial atau non manajerial) yang bersama-sama menggunakan norma-norma tertentu dan berusaha keras untuk memuaskan kebutuhan mereka melalui pencapaian sasaran kelompok. Tim merupakan sarana untuk menuju suatu akhir, dan akhir itu adalah keunggulan kinerja yang dicapai anggota tim dibandingkan dengan bekerja secara perorangan.⁴² Sehingga kerjasama tim berhubungan dengan usaha secara terus menerus melakukan

⁴⁰ [http : // www. Bham, Wednet. Edu/ mod 8 Team, htm. 7 Essential Skills For Team Work.](http://www.Bham.Wednet.Edu/mod8Team.htm) October 11, 1996, Revised 3/3/99.

⁴¹ Michael Armstrong, *Managing People, A Practical Guide for Line Managers.* Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas (Jakarta : Gramedia, 2003),h.52.

⁴² James L. Gibson dkk, *Management,* Terjemahan Zuhad Ichyudin (Jakarta : Penerbit Erlangga,1977), h.387.

perbaikan (*continuous improvement*) termasuk merubah proses untuk dapat mengurangi kesalahan atau mempercepat produksi.

Tim kerja adalah kerjasama dalam tim yang didasarkan atas tahu apa yang harus dikerjakan, tujuan tim jelas, setiap anggota organisasi memberikan partisipasi aktif, merasa dihargai, dan mendapat dukungan dari anggota tim yang lain, anggota tim mau mendengar anggota yang lain ketika dia berbicara, menghargai pendapat anggota tim dan senang bekerjasama. Sehingga Kerjasama tim adalah kelompok dari organisasi yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan, ini dapat diartikan menyelesaikan tugas atau pekerjaan berjalan dengan baik..⁴³ Sehingga dengan kerjasama tim, tiap pengawas madrasah berkoordinasi dan melakukan kerjasama yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan organisasi, walaupun caranya berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama. Tim kerja adalah kerjasama dari anggota tim yang mengenal dan mengakui interdependensi dan memahami tujuan anggota tim. Tim kerja adalah kerjasama yang di bentuk untuk mencapai tujuan, mereka mempunyai bagian dari tugas-tugas yang diberikan untuk membaut tim lebih *cohesive* dan bagaimana mereka akan bekerja bersama.⁴⁴

Tim kerja adalah bekerja keras, membutuhkan tingkat kesadaran tinggi, pengetahuan, saling menjaga kerukunan dan menghargai waktu, dalam rangka memberikan kesempatan untuk meningkatkan hubungan kerja, mendorong anggota tim untuk berpartisipasi, meningkatkan kepuasan kerja, memberikan beberapa pilihan dan kebebasan dalam pekerjaan sehari-hari.

Tim kerja dalam suatu organisasi adalah bekerja dengan kerjasama yang baik dan apabila organisasi bergabung menjadi sebuah tim akan

⁴³ Nicky Hayes, *Successful Team Management*, (London : International Thomson, Business Press, 1997), h. 56.

⁴⁴ Kamp Di, *Sharpen Team Your Skill in People Skill*, (England : Mc. Graw-Hill Publishing Company, 1996), h.119

memiliki kebutuhan tertentu, kebutuhan tersebut mencakup komunikasi yang efektif, mendengarkan, aktif menyelesaikan konflik dan saling memberikan motivasi diantara sesama anggota tim.⁴⁵ Dalam *Work Tim* terjadi kerjasama formal yang terdiri atas individu-individu yang saling tergantung dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu tujuan.⁴⁶ Tim kerja adalah kelompok dengan kemampuan tertentu, untuk bekerjasama menuju suatu misi yang sama yaitu kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Tim yang kompak itulah menjadi rangsangan yang memungkinkan organisasi bisa mencapai hasil yang luar biasa.⁴⁷

Tim kerja dalam organisasi, adalah bekerja bersama dalam satu tim, di dalamnya terjadi kerjasama, untuk mencapai tujuan organisasi. dengan kata lain anggota dari *team* setuju bahwa hanya dengan jalan bekerjasama sehingga tujuan dapat tercapai. Sehingga dengan Tim Kerja diharapkan menghasilkan banyak ide-ide yang masuk hal ini merupakan kunci untuk keberhasilan suatu organisasi atau lembaga mencapai tujuannya. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik Tim sebagai berikut : (1) Ada kesepakatan terhadap misi tim, (2) Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, (3) Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil, (4) Saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.⁴⁸ Pendapat dari Gerhard Plenert bahwa unsur kunci dari semua tim, adalah interaksi partisipatif di antara orang-orang yang menjadi

⁴⁵ Richard Y, Chang, *Sukses Melalui Kerjasama Tim*, Terjemahan Ramelan (Jakarta : Lembaga Manajemen PPM dan Pustaka Birowo Pressindo, 1999), h.3.

⁴⁶Stephens P. Robbins, *Manajemen*, Terjemahan T. Hermaya (Jakarta: Prenhalindo, 1990), h. 440.

⁴⁷ William Pat, *The Magic of Team Work*, Terjemahan Bambang Sucipto (Jakarta : Grasindo, 2004), h. xiv.

⁴⁸ Fandy Tjiptono, *Total Quality Management*, Edisi revisi (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2000), hh.165-166.

anggotanya. Selanjutnya Plenert mengemukakan bahwa tujuan pembentukan kerjasama tim adalah : (1) untuk mempengaruhi perubahan, meningkatkan nilai tambah, dan menghilangkan pemborosan, (2) Untuk membangun kepaduan tenaga kerja, (3) Untuk memfokuskan upaya-upaya, (4) Untuk mengambil keuntungan dari perspektif sinergis, (5) Untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan (6) Untuk membangun integrasi di seluruh bagian perusahaan/instansi.⁴⁹

Agar Tim mencapai tujuan dan sasarnya dengan baik diperlukan kerjasama tim, karena pada dasarnya yang dimaksud tim itu adalah sekelompok orang yang tergantung satu sama lain dalam upaya mencapai suatu tujuan bersama.⁵⁰ Sehingga suatu tim itu ada kerjasama artinya bahwa beban tugas dan tanggung jawab dipikul bersama dan setiap anggota secara sukarela membawahkan kepentingan pribadinya kepada kepentingan kelompok serta kemampuan individual diinkorporasikan dalam kemampuan tim sebagai keseluruhan.

Maka dari itu, ciri-ciri kerjasama tim yang efektif dalam *work team* adalah: (1) para anggota tim terbuka dan jujur terhadap satu sama lain, (2) terdapat iklim saling mempercayai, (3) rela bekerja sama, (4) pengambilan keputusan berdasar prinsip konsensus, (5) jalur-jalur komunikasi terbuka dan terpelihara baik sehingga dengan cara ini aspek koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan program kegiatan antar bidang yang menangani pembinaan pengawas berjalan efektif dan perlu ditingkatkan, (6) semua anggota tim mempunyai kesepakatan yang kuat kepada tujuan tim. Situasi sangat menentukan kerjasama tim atau dengan kata lain situasi dan sifat tugas yang harus diselesaikan menentukan perlu tidaknya tim dibentuk dan dilakukan kerjasama tim.

⁴⁹ Gerhard Plenert, *World Class Manager*, Alih bahasa Hari Suminto (Batam Centre : Interaksara, 1999), h. 331.

⁵⁰ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta : Bumi aksara, 1997), h. 158.

Kerjasama tim dalam tim terjadi pada situasi yang kompleks, pada situasi itu adanya suatu kerjasama tim dimaksudkan untuk: (1) menumbuhkan keterampilan untuk memelihara hubungan interpersonal yang serasi, (2) membiasakan kesediaan berkompromi, (3) melihat suatu situasi dari sudut pandang orang lain, (4) menumbuhkan kemampuan bernegosiasi, (5) meningkatkan kemampuan persuasif, (6) membiasakan dan melatih diri menjadi pendengar yang baik, (7) memupuk kerelaan berbagi informasi dengan orang-orang lain. Pada situasi yang bermasalah sangat tepat dilakukan pendekatan tim apabila yang menjadi sasaran.

Tim Kerja diantaranya adalah: (1) menyelesaikan suatu permasalahan secara bersama, (2) memungkinkan berlangsungnya diskusi yang sifatnya kreatif dengan mengundang keikutsertaan orang-orang lain yang memiliki latar belakang dan kepentingan yang berbeda, (3) belajar berpikir berdasarkan pendekatan alternatif, (4) mengutamakan kepentingan yang lebih besar, seperti kepentingan kelompok dan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Sumber-sumber masalah tim kerja adalah: (1) Tujuan, (2) Kebutuhan para anggota, (3) Norma-norma kelompok, (4) Pengambilan Keputusan, (5) Kepemimpinan dan, (6) Besaran.⁵¹

Dalam kehidupan berorganisasi tidak mustahil dihadapi situasi dimana pimpinan Tim begitu menekankan pentingnya para anggota memperoleh kepuasan dalam keberhasilan tim sehingga kebutuhan pribadi para anggotanya seolah-olah tidak mendapat perhatian yang wajar. Padahal yang dicari dan diperlukan dalam tim adalah keseimbangan pemuasan kebutuhan kelompok dan kebutuhan para anggotanya secara individual karena salah satu tugas tim adalah merumuskan norma-norma yang mengikat yang secara administratif,

⁵¹ Donald F. Hervey and Donald R. Brown., *An Experiential Approach to Organization Development*, Fourth Edition, (New Jersey : Prentice Hall,1992), h.344.

legal, sosial, moral dan etis dapat dipertanggung jawabkan dan harus ditaati oleh seluruh anggota tim.

Cara-cara yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan juga sering menjadi sumber kesulitan operasional dalam kehidupan tim. Dari sudut pandang efektifitas keputusan yang diambil dan kelancaran pelaksanaannya, pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat ternyata merupakan cara yang paling tepat. Salah satu hal yang dihadapi tim yang bisa menjadi sumber permasalahan baginya menyangkut kepemimpinan dalam arti, sampai sejauh mana tim mempunyai kekuasaan untuk mengendalikan diri sendiri dan orang lain. Dari teori perilaku bahwa suatu tim atau kelompok akan lebih efektif dan kompak apabila dalam menunaikan tugas, memikul tanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan diberikan kebebasan atau otonomi dalam bertindak, termasuk dalam hal menentukan standar mutu kinerja tim dan dalam memutuskan teknik-teknik penyelesaian masalah yang menurut sudut pandang mereka paling tepat, bila tidak, maka tim bisa dihindangi penyakit partisipasi rendah, bosan, atau sikap apatis.

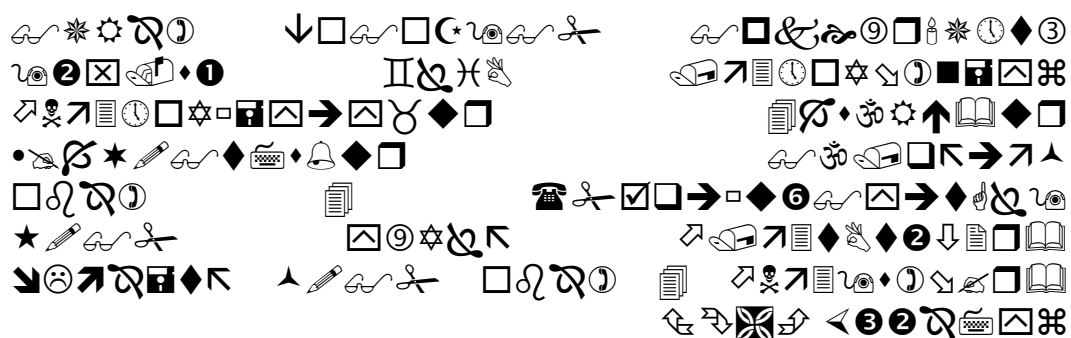
Tidak ada rumus untuk menentukan jumlah suatu tim yang tepat agar tim berfungsi dengan efektif. Pedoman yang dijadikan acuan adalah : (1) jumlah anggota tim ditentukan sehingga dimungkinkan mereka saling mengenal dengan baik, (2) jumlah anggota tim tidak menjadi penghalang berlangsungnya komunikasi tatap muka dan efektif, anggota tim memperhitungkan sifat tugas yang akan dikerjakan, jika bersifat rutin, jumlah anggota tim dapat lebih besar dengan komposisi yang homogen, Jika tugas menuntut inovasi, kreativitas dan ide baru yang beraneka ragam, jumlah anggota tim tidak terlalu besar dan sebaiknya komposisinya heterogen.⁵²

Ringkasnya Kesuksesan organisasi yang didasari kemampuan para anggota untuk bekerja sama ditentukan oleh komunikasi yang baik. Oleh

⁵² Ibid, h. 345.

karena itu, setiap organisasi sepertihalnya Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan mempunyai kewajiban untuk mengembangkan komunikasi dari berbagai pihak agar dapat membantu mewujudkan kerjasama tim yang baik lebih-lebih dalam kaitan melaksanakan perencanaan.

Tentang kecenderungan manusia untuk berkelompok atau berorganisasi, sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al Hujurat Ayat 13:



Artinya : “Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”. (QS. AL- Hujurat).⁵³

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa rencana pengembangan kompetensi guru di Madrasah Aliyah Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan tertuang dalam rencana strategis, rencana operasional dan rencana program kerja.

Proses perencanaan dengan menerapkan pendekatan perencanaan strategis, diharapkan madrasah akan terdorong untuk melakukan perencanaan secara sistematis. Madrasah diharapkan akan menyediakan waktu untuk mentelaah dan menganalisis dirinya sendiri dan lingkungannya, mengidentifikasi kebutuhannya untuk mendapatkan keunggulan terhadap yang lain, dan melakukan komunikasi dan konsultasi secara terus-menerus dengan berbagai pihak baik dari dalam

⁵³ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 517..

maupun luar lingkungan lembaga selama berlangsungnya proses perencanaan.

Di samping itu, perencanaan strategis juga diharapkan akan mendorong madrasah untuk menyusun langkah-langkah dalam rangka mencapai tujuan strategis, secara terus-menerus memantau pelaksanaan rencana itu, dan secara teratur melakukan pengkajian dan perbaikan untuk menjaga agar perencanaan yang dibuat tetap relevan terhadap berbagai kondisi yang terus berkembang.⁵⁴

Perencanaan strategis merupakan bagian dari proses manajemen strategis yang terkait dengan proses identifikasi tujuan jangka panjang dari sebuah lembaga atau organisasi, penggalian gagasan dan pilihan-pilihan, pengambilan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan pemantauan (monitoring) kemajuan atau kegagalan dalam rangka menentukan strategi di masa depan.

Perencanaan strategis sebagaimana diuraikan sebelumnya sangat tampak pada strategi pelaksanaan yang digariskan pada tingkat madrasah. Rumus 5W + 1H dapat digunakan sebagai unsur dasar dalam aktifitas perencanaan. Secara singkat langkah-langkah yang ditetapkan itu diuraikan sebagai berikut: 1) Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Madrasah; 2) Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi yang Diperlukan untuk Mencapai Sasaran; 3) Melakukan Analisis SWOT; 4) Mengembangkan Langkah Pemecahan Persoalan; 5) Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu; 6) Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan; dan 7) Merumuskan Sasaran Mutu Baru.⁵⁵

⁵⁴ K. Nickols and R. Thirunamachandran. *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies*. 2000. H. 125.

⁵⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Perencanaan Partisipatori Pengembangan Pendidikan Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Sekretariat Negara, 2007), h. 29.

Untuk menyusun rencana strategis, madrasah juga hendaknya memenuhi beberapa syarat sebagai mana dikemukakan oleh Prayogo sebagai berikut ini: 1) Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada tujuan yang jelas; 2) Bersifat realistis dan praktis; 3) Memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan secara mendetail sehingga mudah dipedomani dan dijalani; 4) Memiliki fleksibilitaas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi serta situasi sewaktu-waktu; 5) Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu , menurut urgensinya masing-masing; 6) Diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya, dan waktu, serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya; dan 7) Diusahakan tidak terjadi penggandaan pelaksanaan kegiatan.⁵⁶

Proses penyusunan perencanaan strategis yang diuraikan diatas, apabila diikuti dengan baik tentu akan menghasilkan perencanaan strategis yang benar-benar tepat untuk madrasah. Setiap orang atau lembaga pendidikan yang melakukan penyusunan perencanaan strategis untuk organisasinya hampir bisa dipastikan selalu mengharapkan perencanaan strategis itu bisa diimplementasikan dengan baik dan dapat mencapai hasil seperti yang dikehendaki. Adapun beberapa kriteria dapat diguna-kan untuk menilai efektivitas perencanaan menurut Handoko, yaitu mencakup kegunaan, ketepatan dan obyektivitas, ruang lingkup, efektivitas biaya, akuntabilitas dan ketepatan waktu.⁵⁷

Perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh sudah tentu memegang peranan penting dalam organisasi. Keberadaannya diyakini mam-pu membuat segala sesuatunya

⁵⁶ Joko Prayogo, *Rencana Strategis*. Makalah disajikan pada Pendidikan dan pelatihan Kemitaraan Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas di Jakarta, Juli 2007.

⁵⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2009), h. 103.

menjadi lebih baik. Hal ini mengingat bahwa perencanaan strategis dijadikan dasar untuk membuat perencanaan operasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis dinilai sangat berperan dalam membangun sebuah sistem kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi.

Handoko mengemukakan bahwa ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis. *Pertama*, perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. *Kedua*, pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. *Ketiga*, perencanaan strategis sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategis juga dikatakan memiliki peran penting guna memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Peran perencanaan strategis pun menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat adanya kebaikan-kebaikan yang terkandung dalam perencanaan strategis tersebut.⁵⁸ Handoko menyatakan bahwa kebaikan utama perencanaan strategis adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan madrasah atau organisasi.⁵⁹

Dengan mempergunakan perencanaan strategis, kepala madrasah akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metode-metode bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi madrasah atau organisasi mempunyai sasaran dan pengarah yang jelas.

Di samping itu, proses perencanaan strategis membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat. Kebaikan penting perencanaan strategis

⁵⁸ Ibid, h. 92-94.

⁵⁹ Ibid, h. 99.

lainnya adalah membantu kepala madrasah dalam pembuatan keputusan. Analisis hati-hati dari perencanaan strategik memberikan kepadapara manajer lebih banyak informasi yang mereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran, dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akan mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan, terutama dalam organisasi di mana ada periode waktu yang panjang antara suatu keputusan kepala madrasah dan hasilnya.

Adanya peran perencanaan strategis yang sangat penting dalam organisasi juga dapat dilihat secara nyata dalam uraian-uraian berikut ini. Penelitian Nugroho dalam Rusniati dan Ahsanul Haq menguraikan tentang implementasi perencanaan strategis pada organisasi sosial bidang pendidikan, khususnya pada sebuah sekolah. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan strategis yang disusun pada sebuah sekolah dan diimplementasikan dengan baik mampu memberikan manfaat yang besar bagi sekolah tersebut dalam mencapai tujuannya. Proses penyusunan perencanaan strategis yang tertata rapi pada sebuah madrasah membuat sekolah tersebut berhasil mencapai tujuannya. Adapun proses penyusunan perencanaan strategis disekolah ini diawali dengan merumuskan visi sekolah, misi sekolah dan tujuan sekolah, kemudian dilanjutkan dengan membentuk satuan tugas penyusun perencanaan strategis, selanjutnya ada proses perumusan dan akhirnya penetapan perencanaan strategis pada sekolah tersebut. Analisis SWOT digunakan dalam menyusun perencanaan strategis sekolah ini. Adanya analisis tentang kekuatan-kekuatan sekolah, kelemahan-kelemahan sekolah, peluang-peluang bagi sekolah dan tantangan-tantangan yang

akan dihadapi sekolah dijadikan dasar untuk menyusun perencanaan strategis sekolah tersebut.⁶⁰

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa implementasi perencanaan strategis pada sekolah ini berjalan efektif. Adapun faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategis pada sekolah ini adalah kepemimpinan, pemahaman guru dan staf terhadap rencana strategis, dukungan dari pemerintah, monitoring dan evaluasi, kerjasama dan tanggung jawab semua anggota organisasi, dana, dan kerja sama yang baik berupa kerja sama secara internal dan eksternal. Akhirnya diuraikan bahwa kontribusi implementasi perencanaan strategis bagi sekolah ini adalah sekolah mempunyai pedoman dalam menjalankan semua aktivitasnya, sekolah mempunyai dasar kebijakan sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil menjadi terarah, memudahkan dalam membuat program tahunan sekolah dan menentukan target-target yang harus dicapai serta sekolah menjadiberkembang secara efektif.

Studi Ughboro menunjukkan dengan jelas bahwa efektivitas perencanaan strategis merupakan alat yang efektif dari manajemen strategis. Perencanaan strategis diperlukan dalam mencapai tujuan pada organisasi. Selanjutnya diungkapkan pula bahwa perencanaan strategis yang efektif memerlukan peran aktif pimpinan organisasi dalam menentukan arah strategis organisasi. Peran aktif lainnya adalah menciptakan lingkungan yang mengakui keberadaan perencanaan strategis sebagai alat efektif manajemen strategis.⁶¹ Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan

⁶⁰ Rusniati dan Ahsanul Haq, *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*, Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No.2, Nopember 2014, h. :102-209.

⁶¹ Isaiah O. Ughboro, Kofi Obeng dan Ora Spann, *Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organization*, Administration and Society Journal, Volume 43, No 1, 2011, h.234.

strategis pun harus bisa merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategis harus bisa menghadapi tantangan yang ada.

Penelitian Moutinho dan P.A.Phillips menegaskan peran penting perencanaan strategis pada persaingan, kinerja dan efektivitas di sektor perbankan.⁶² Penelitian Sudarma telah menunjukkan hasil yang berbeda antara organisasi yang melakukan perencanaan strategis formal dengan organisasi yang melakukan perencanaan strategis non formal. Dalam hal ini, organisasi yang dimaksud adalah perbankan, yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang melaksanakan perencanaan strategis formal memiliki rata-rata kinerja keuangan yang lebih baik dari pada yang melakukan perencanaan strategis non formal.⁶³

Kemudian studi Elbanna mengemukakan tentang praktek perencanaan strategis yang mampu meningkatkan efektivitas perencanaan strategis.⁶⁴ Berikutnya adalah penelitian Kargar dan John A. Parnel menguraikan adanya keterkaitan karakteristik perencanaan strategis dan kepuasan perencanaan pada perusahaan kecil.⁶⁵ Kemudian penelitian Pudjadi, Kristianto dan Andre Tommy menunjukkan bahwa adanya penggunaan perencanaan strategis informasi membuat pihak perusahaan dapat mengetahui tentang faktor-faktor penting yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka mengembangkan suatu sistem informasi yang sejalan dengan strategi perusahaan tersebut.⁶⁶

⁶² L. Moutinho, dan P. A. Phillips, *The Impact of Strategic Planning on The Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches : A Neural Network Analysis*, International Journal of Bank Marketing, Volume 20, Iss : 3, 2002, h.102-110.

⁶³ Made Sudarma, *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)*, TEMA, Volume IV, Nomor 1, 2003, h.256.

⁶⁴ Said Elbanna, *Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work*, Journal of Strategy and Management, Volume 2, Issu: :2, 2009, h.175-187.

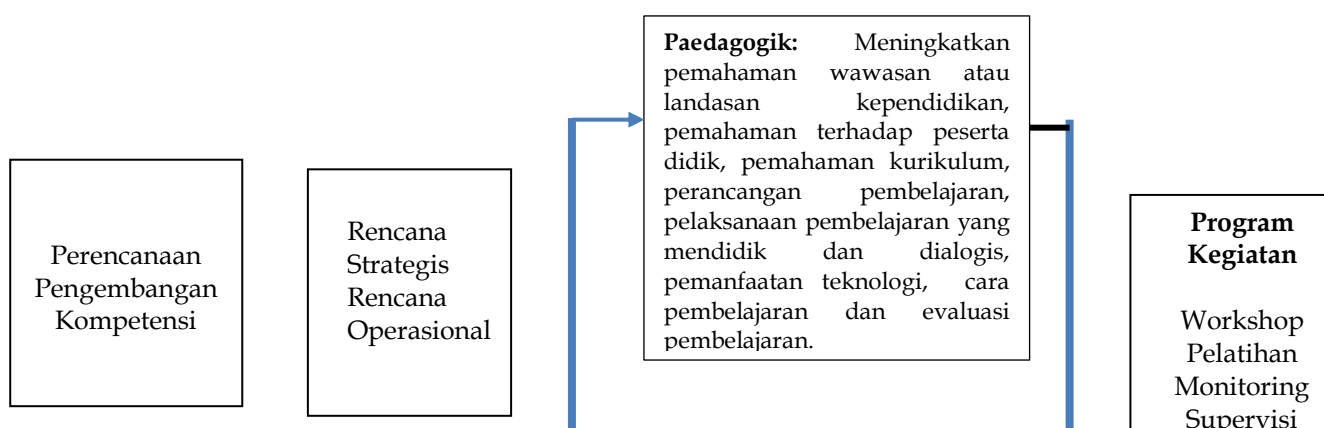
⁶⁵ Javad Kargar dan John A. Parnell, *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms : An Empirical Investigation*, Journal of Business Strategies 13, No.1 (Spring 1996), h. 42-64.

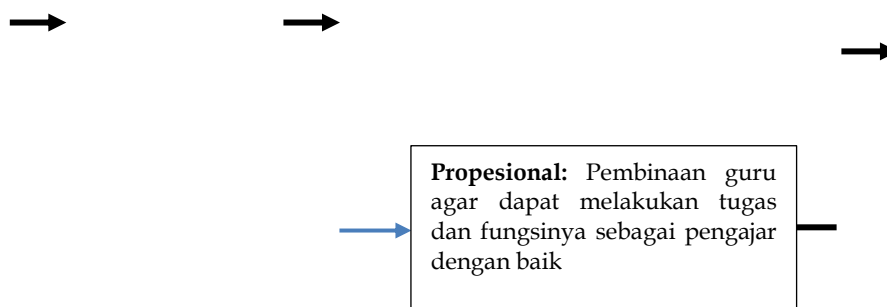
⁶⁶ Tri Pudjadi, Kristianto dan Andre Tommy, *Analisis Untuk Perencanaan Strategi Sistem dan Teknologi Informasi Pada PT. Ritrans Cargo*, Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, 2007.

Sementara itu, Rencana Operasional (Renop) adalah penjabaran dari rencana strategis dan berupa anggaran-anggaran dan prinsip operasional dari madrasah dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam rencana strategis. Sedangkan program kerja merupakan semua bentuk kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya baik melalui rencana strategis maupun operasional baik kegiatan ke dalam maupun ke luar dengan maksud untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah dalam kegiatan pengembangan kompetensi guru yang berupa kegiatan workshop kurikulum, pelatihan pembuatan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran, workshop penelitian tindakan kelas, melaksanakan pemantauan, supervisi, dan evaluasi terhadap guru dalam pembelajaran yang dilaksanakan secara terprogram dan berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas jelas membuktikan bahwa perencanaan dalam organisasi memegang peranan penting dalam organisasi. Perencanaan mampu memberikan kontribusi yang berarti untuk meraih keberhasilan madrasah. Oleh karena itu sudah seharusnya setiap organisasi memiliki perencanaan yang tepat untuk dapat mencapai tujuan madrasah tanpa terkecuali terkait dengan pengembangan kompetensi paedagogik, professional, maupun kompetensi lainnya di lingkungan Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Berikut ini disajikan peta konsep temuan khusus penelitian terkait Perencanaan pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan sebagai berikut:





2. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Pengorganisasian pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru bermula dengan membuat ketentuan saat rekrutmen guru; mengoptimalkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru, Program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi guru, serta Program peer teaching bagi guru yang sebidang.

Rekrutmen merupakan suatu proses untuk mencari dan menemukan orang yang tepat untuk jabatan tertentu dalam suatu lembaga atau organisasi. Rekrutmen dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, salah satunya adalah melalui seleksi supaya dapat ditemukan orang yang cocok dan kompeten untuk jabatan yang tersedia, sehingga proses rekrutmen guru harus dilaksanakan secara jujur dan transparan, dan dengan menggunakan standar kualifikasi yang telah ditetapkan. Standar kualifikasi tersebut tidak dapat ditawar-tawar.

Upaya peningkatan kompetensi bagi guru ini harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas.⁶⁷ Keberhasilan madrasah untuk mendapatkan SDM yang berkualitas tidak lepas dari

⁶⁷ Dwi Utami *Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Kualitas Pendidik di Sekolah Dasar Ta' Amirul Islam* (Surakarta. Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2016), h. 76.

upaya pihak sekolah untuk mengadakan proses rekrutmen yang baik. Rekrutmen yang berhasil menghasilkan guru yang baik sesuai standar yang diinginkan. Dengan demikian rekrutmen guru merupakan hal yang sangat penting dilakukan berdasarkan dengan kebutuhan dan persyaratan yang ditentukan oleh madrasah agar mendapatkan SDM yang berkualitas dan profesional di bidangnya.

Sangat penting untuk mengkorelasikan informasi dari orang yang akan direkrut dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu satu hal yang perlu diperhatikan dalam perekrutan adalah tetap obyektif dalam memutuskan siapa yang akan dipilih, agar proses pembuatan keputusan tetap logis dan rasional. Berkaitan dengan ketelitian dalam perekrutan ini, Bangun, menawarkan bahwa jika seorang kepala atau pimpinan harus merekrut orang baru, maka perlu diputuskan dengan tepat apa pekerjaan atau lowongan yang akan diberikan kepada pegawai.⁶⁸

Implementasi rekrutmen yang dilakukan bertujuan untuk mencari tenaga pendidik yang memiliki potensi dan kemampuan serta berkualitas sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dirumuskan pada BAB IV pasal 8, guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 9 kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program Sarjana atau Program diploma IV. Pasal 10 kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan melalui pendidikan profesi. Upaya peningkatan kompetensi bagi guru harus dilaksanakan secara terencana dan terprogram dengan sistem yang jelas. Kompetensi yang dimiliki oleh

⁶⁸ Wilson Bangun *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2012), h.153.

para guru akan menjadikan guru profesional, baik secara akademis maupun non akademis.

Kualitas kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dalam menguasai perencanaan kegiatan belajar mengajar, melaksanakan kegiatan yang direncanakan dan melakukan penilaian terhadap hasil proses belajar mengajar merupakan bentuk dari peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.⁶⁹

Untuk memperoleh guru yang berkualitas baik (sebagai pendidik, pengajar, dan pemimpin), maka dalam sistem perekrutan guru harus melalui beberapa tahapan seleksi, yaitu: seleksi, administratif, wawancara, tes praktik mengajar (guru), pembinaan, orientasi dan penempatan.⁷⁰ Tahapan rekrutmen ini juga berguna untuk mencari tahu mengenai latar belakang pendidikan, pengalaman bekerja, motivasi dan keterangan lainnya yang dimiliki pelamar. Informasi ini nantinya digunakan untuk mengetahui kemampuan, bakat, minat, dan kompetensi pelamar serta untuk menentukan penempatan dan kompensasi yang sesuai dengan isi pelamar tersebut.

Setiap lembaga harus mampu menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat. Artinya, tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan menempatkan posisi pegawai akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal. Disamping itu, semangat dan kegairahan kerja pegawai akan menurun. Karena sesungguhnya masalah menempatkan pegawai pada posisi yang tepat merupakan faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan semangat dan kegairahan kerja. Begitu pula halnya dalam lembaga pendidikan, kepala

⁶⁹ Ibrahim Bafadal. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 45.

⁷⁰ Sekar Ayu Primadevi. *Rekrutmen Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Kompetensi Profesionalisme Guru*. (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan/Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Negeri Yogyakarta, 2019), 45.

sekolah harus mampu menempatkan posisi calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang baru direkrut sesuai dengan kebutuhan dan keterampilan serta bakat yang dimilikinya agar pegawai baru tersebut dapat bekerja dengan maksimal dan usaha perekrutan menjadi efektif.

Dari berbagai urutan tentang pendidik dan kependidikan, rekrutmen dan strategi, maka yang dimaksud dengan strategi rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan adalah taktik atau cara sekolah/lembaga pendidikan untuk menarik/mencari dan menyeleksi calon tenaga pendidik dan kependidikan yang jujur, amanah, bertanggung jawab, berakhlak mulia dan berprestasi baik sehingga sekolah dapat memperoleh orang-orang atau tenaga pendidik dan kependidikan yang paling sesuai dengan kebutuhan kerja yang ada dan sejalan dengan visi dan misi madrasah tersebut, hal ini sangat sesuai dengan ajaran agama islam.

Strategi yang digunakan dalam merekrut guru yang baik harus dapat mengidentifikasi bagaimana guru akan direkrut, darimana mereka berasal dari kapan mereka harus direkrut. Jadi ada beberapa tahapan yang perlu diperhatikan dalam strategi rekrutmen calon tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu: perencanaan, wawancara, tes praktik mengajar (guru), serta pembinaan, orientasi dan penempatan pegawai yang diterima harus sesuai dengan kebutuhan lembaga dan kompetensi yang dimilikinya.

Rekrutmen yang berhasil menghasilkan guru yang baik sesuai standar yang diinginkan. Dengan demikian rekrutmen guru/tenaga pendidik merupakan hal yang sangat penting dilakukan berdasarkan dengan kebutuhan dan persyaratan yang ditentukan oleh sekolah agar mendapatkan SDM yang berkualitas dan profesional dibidangnya. Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan di antaranya adalah: berdirinya organisasi baru, adanya perluasan kegiatan organisasi; terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru; adanya

pekerja yang pindah ke organisasi lain; adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak hormat; adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun; dan adanya pekerja yang meninggal dunia.⁷¹

Rekrutmen yang dilaksanakan oleh kepala madrasah juga menyisipkan alasan tertentu seperti terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru, di mana madrasah mempunyai rancangan program baru dan diperlukan guru yang ditugaskan dalam program tersebut sehingga membutuhkan calon guru baru, dan juga karena adanya guru yang berhenti karena pensiun atau yang sudah lanjut usia tidak mungkin untuk melanjutkan kegiatan proses belajar mengajar di madrasah. Selain itu adanya guru yang berhenti karena ingin pindah ke madrasah lain maupun pekerja yang melanggar aturan yang telah ditetapkan madrasah tersebut. Madrasah membutuhkan guru baru untuk mengisi lowongan pekerjaan tersebut, agar kegiatan proses belajar mengajar pun dapat berjalannya dengan lancar sebagaimana biasanya.

Malayu menyebutkan bahwa ada beberapa kualifikasi yang digunakan sebagai dasar seleksi diantaranya umur, keahlian, kesehatan fisik, jenis kelamin, tempramen, pengalaman, kejujuran dan kedisiplinan.⁷² Umur harus mendapat perhatian karena umur akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan. Karyawan muda pada umumnya mempunyai fisik yang lebih kuat, dinamis, dan kreatif, tetapi cepat bosan, kurang bertanggungjawab, cenderung absensi, dan *turnover*-nya tinggi. Guru yang umurnya tua kondisi fisiknya kurang, tetapi bekerja ulet, tanggungjawabnya besar, serta absensi dan *turnover*-nya rendah.

⁷¹ Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 105.

⁷² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan* (Jakarta: CV Masagung, 1994), h.51-52

Faktor yang kedua adalah keahlian, yang harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi, karena hal ini yang akan menentukan mampu atau tidaknya seseorang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian digolongkan menjadi tiga macam, yaitu: *Technical Skill* (keahlian yang dimiliki oleh pegawai), *Human Skill* (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), *Konseptual Skill* (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpin).

Selanjutnya kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menjabat suatu jabatan karena seseorang baru dapat bekerja dengan baik apabila didukung oleh fisik yang sehat. Tidak mungkin guru dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit. Bahkan, madrasah akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar. Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengerjakan/menyelesaikan suatu pekerjaan dan menjabat suatu jabatan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

Jenis kelamin juga harus diperhatikan karena sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan. Hal ini tidak dapat dilepaskan juga faktor selanjutnya yaitu faktor tampang di mana keseluruhan penampilan dan kerapihan diri seseorang yang tampak di luar. Tampang hanya kualifikasi tambahan, artinya untuk jabatan tertentu tampang akan membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Faktor selanjutnya yang perlu mendapatkan perhatian adalah faktor bakat karena orang yang berbakat mudah untuk dikembangkan dan cepat menangkap pengarahan-pengarahan yang diberikan. Faktor selanjutnya adalah faktor temperamen yaitu pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan mempunyai pendirian yang keras. Untuk penilaian temperamen seseorang biasanya diserahkan kepada seorang psikolog.

Tempramen tidak lepas dari karakter atau kepribadian karena merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dari lingkungan dan pendidikan. Pengalaman kerja seseorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai. pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya dapat juga dipertimbangkan dengan serius dalam proses rekrutmen.

Orang yang berpengalaman merupakan calon guru yang telah siap pakai, sedangkan orang yang belum berpengalaman akan mengurangi konsentrasi sebuah tujuan yang harus sesegera mungkin dicapai. Seperti halnya, mengajari bekerja, mengajari menggunakan alat, mengajari hal teknik lainnya, belum termasuk menata mental yang bersangkutan untuk bekerjasama dan lain sebagainya. Kerjasama juga harus diperhatikan dalam rekrutmen karena kesediaan kerja sama merupakan kunci keberhasilan perusahaan. dalam proses rekrutmen perlu juga diperhatikan dari aspek kerjasama, karena kesediaan kerjasama, baik vertikal maupun horisontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

Faktor selanjutnya yang tidak kalah penting adalah kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting, karena kejujuranlah kunci untuk mempercayakan tugas kepada seseorang. Kerjasama yang ditopang dengan kejujuran merupakan kualifikasi rekrutmen yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Madrasah tidak akan mendelegasikan wewenang kepada guru yang tidak jujur dan tidak bertanggungjawab.

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen, karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik guru harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan-peraturan madrasah. Sebuah sikap disiplin perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen karena untuk menyelesaikan tugas dengan baik seorang guru harus disiplin, baik

pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. Serta faktor inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi rekrutmen yang juga penting, karena seorang guru yang mempunyai inisiatif dan kreatif akan dapat bekerja mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan efektif.

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) menjadi wadah yang berperan dalam mengoptimalkan pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan hal ini sejalan dengan ketentuan yang dikemukakan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menyebutkan beberapa alternatif Program Pengembangan Profesionalisme Guru, sebagai berikut : (1) Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru, (2) Program Penyetaraan dan Sertifikasi, (3) Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi, (4) Program Supervisi Pendidikan, (5) Program Pemberdayaan MGMP, (6) Simposium Guru, (7) Program Pelatihan Tradisional lainnya, (8) Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah, (9) Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah, (10) Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas), (11) Magang, (12) Mengikuti berita aktual dari media pemberitaan, (13) Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi Profesi, (14) Menggalang kerjasama dengan teman sejawat.⁷³

Sejalan dengan hal ini, Hasanah menegaskan bahwa beberapa usaha madrasah dalam maningkatkan kompetensi guru diantaranya dapat dilakukan dengan cara: *Pertama*, guru berupaya melanjutkan tingkat pendidikan mengikuti berbagai kegiatan MGMP/KKG, pelatihan, penataran, workshop, seminar, dan meningkatkan kualitas kinerja. *Kedua*, upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru, antara lain: (1) mengirim guru untuk mengikuti

⁷³Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah. *Buku Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2005), h.34.

pelatihan, penataran, lokakarya, workshop, dan seminar; (2) mengadakan sosialisasi hasil pelatihan dan berbagai kebijakan pemerintah dengan mendatangkan narasumber; (3) mengadakan pelatihan komputer dan bahasa Inggris; (4) mendorong guru untuk melanjutkan studi agar sesuai dengan tuntutan pemerintah; (5) mengadakan studi banding ke sekolah lain yang dipandang lebih maju; (6) mengirim guru untuk magang ke sekolah lain; (7) melengkapi sarana dan berbagai media penunjang kegiatan pembelajaran; (8) memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi; (9) kesejahteraan guru dengan memberikan tambahan pendapatan yang bersumber dari Komite Sekolah; dan (10) memberikan keteladanan, dorongan dan menggugah hati nurani guru agar menyadari tugas dan tanggungjawab sebagai guru. *Ketiga*, upaya masyarakat. Peran masyarakat yang terwadahi dalam Komite Sekolah ataupun peguyuban kelas berupa penggalangan dana untuk membantu kelancaran proses pembelajaran; seperti pengadaan gedung, peralatan sekolah, dan untuk membiayai kegiatan sekolah. *Keempat*, peran MGMP dan KKG mewadahi guru untuk bekerja sama mengatasi berbagai kesulitan dan meningkatkan kompetensi. *Kelima*, upaya peningkatan kompetensi guru dari pemerintah daerah dan pusat; antara lain berupa bantuan dana, beasiswa studi lanjut bagi guru, peralatan dan media pembelajaran, serta berbagai kegiatan pembinaan, pelatihan, penataran, dan workshop.⁷⁴

Forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis ini pada hakikatnya berfungsi sebagai wadah atau sarana komunikasi, konsultasi dan tukar pengalaman. MGMP ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Wadah komunikasi profesi ini sangat diperlukan dalam memberikan kontribusi pada peningkatan kemampuan, wawasan, pengetahuan serta pemahaman guru terhadap materi yang diajarkan dan

⁷⁴ Aan Hasanah. *Pengembangan Profesi Guru.....*, h.49.

pengembangannya.⁷⁵ Organisasi MGMP ini bertujuan meningkatkan mutu dan profesionalisasi dari guru dalam kelompoknya masing-masing. Kegiatan-kegiatan alam kelompok ini diatur dengan jadwal yang cukup baik. Tujuan diselenggarakannya MGMP yaitu:

- 1) Untuk memotivasi guru dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan dan membuat evaluasi program pembelajaran dalam rangka meningkatkan keyakinan diri sebagai guru profesional.
- 2) Untuk menyatakan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan pembelajaran sehingga dapat menunjang usaha peningkatkan pemerataan mutu pendidikan.
- 3) Untuk mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dan dialami oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari dan mencari solusi alternatif pemecahannya sesuai dengan karakteristik mata pelajaran masing-masing, guru, kondisi sekolah, dan lingkungannya.
- 4) Membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, kegiatan kurikulum, metodologi dan sistem pengujian yang sesuai dengan mata pelajaran yang bersangkutan.
- 5) Saling berbagi Informasi dan pengalaman dari hasil lokakaryanya, simposium, seminar, diklat, *classroom action reseach*, referensi dan lain-lain. Kegiatan profesional yang dibahas bersama-sama.
- 6) Mampu menjabarkan dan merumuskan agenda reformasi sekolah (school reform), khususnya *focus classroom reform*, Sehingga berproses pada reorientasi pembelajaran yang efektif.⁷⁶

Sementara itu, fungsi MGMP sebagai berikut:

- 1) Memotivasi para guru untuk mengikuti kegiatan MGMP secara rutin, baik di tingkat sekolah, wilayah, maupun kota;
- 2) Meningkatkan mutu kompetensi profesionalisme guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi / evaluasi pembelajaran di kelas, sehingga mampu mengupayakan peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan di sekolah;
- 3) Mengembangkan program layanan supervisi akademik yang berkaitan dengan pembelajaran yang efektif;
- 4) Mengembangkan silabus dan melakukan Analisis Materi Pelajaran (AMP), Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem),

⁷⁵ Ondi Saondi dan Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), h.80.

⁷⁶ Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah. *Buku Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*....., h.35.

- Rencana Pelajaran (RPP), dan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal), (Modifikasi RPP dengan memasukan pendidikan karakterbangsa, kewirausahaan, hubungan, anti korupsi, dan sebagainya)
- 5) Merumuskan model pembelajaran yang variatif dan alat-alat peraga praktik pembelajaran program Kecakapan Hidup, *Lesson study* dan PTK.⁷⁷

Lebih lanjut Saondi menjelaskan bahwa MGMP mempunyai tujuan tidak lain menumbuhkan kegairahan guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam mempersiapkan, melaksanakan dan mengevaluasi program kegiatan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan sikap percaya diri sebagai guru; menyetarakan kemampuan dan kemahiran guru dalam melaksanakan kegiatan belajar-mengajar sehingga dapat menunjang usaha peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan; mendiskusikan permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencari penyelesaian yangsesuai dengan karakteristik mata pelajaran guru, kondisi sekolah dan lingkungan; Membantu guru memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan keilmuan dan Iptek, kegiatan pelaksanaan kurikulum, metodologi, dan sistem evaluasi sesuai dengan mata pelajaranyang bersangkutan; saling berbagi informasi dan pengalaman dalam rangka menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.⁷⁸

MGMP mampu berperan sebagai, *pertama* reformator dalam *classroom*, terutama dalam reorientasi pembelajaran efektif. *Kedua*, mediator, dalam pengembangan dan peningkatan kompetensi guru, terutama dalam pengembangan kurikulum dan sistem pengujian. *Ketiga*, *Supporting agency*, dalam inovasi manajemen kelas dan manajemen sekolah. *Keempat*, Collaborator, terhadap unit terkait dan organisasi profesi relevan. *Kelima*, evaluator dan *development school reform* dalam

⁷⁷ Ibid, h. 36.

⁷⁸ Ondi Saondi dan Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan.....*, h.81.

konteks MGMP, dan *Keenam*, Clinical dan *academic supervisor* dengan pendekatan penilaian appraisal.⁷⁹

Melalui wadah musyawarah guru diharapkan persoalan dapat diatasi, termasuk bagaimana mengembangkan KTSP dan mengimplementasikannya dalam pembelajaran yang efektif dan menyenangkan, mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta menemukan berbagai variasi metode, dan variasi media untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Islam memberikan perhatian khusus terkait musyawarah ini. Musyawarah adalah suatu perundingan tentang suatu urusan yang baik untuk mendapatkan buah pikiran dengan maksud mencari yang terbaik guna memperoleh kemaslahatan bersama. Terkait musyawarah ini Allah SWT berfirman dalam Surah Ali Imran ayat 159 sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁸⁰

Secara redaksional, ayat diatas ditujukan kepada Rasulullah SAW agar memusyawarahkan persoalan-persoalan tertentu dengan para sahabat atau anggota masyarakatnya. Tetapi ayat ini juga memaparkan kepada setiap mukmin, khususnya kepada setiap pemimpin agar

⁷⁹ <http://re-searchengines.com/art05-14.html>, diunduh pada tanggal 3 Juni 2021.

⁸⁰ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 71.

bermusyawarah dengan anggotanya.⁸¹ Ayat ini turun setelah terjadinya peperangan Uhud (*ghazwati Uhud*) yang kurang menguntungkan bagi kaum muslimin karena dipecundangi oleh kaum kafir quraisy. Namun nabi tetap sabar dalam menghadapi musibah tersebut, bersikap lemah lembut dan tidak mencibir kesalahan sahabat-sahabatnya dan nabi tetap bermusyawarah baik dalam keadaan gawat maupun dalam keadaan damai (*fi al harb wa al silmi*).⁸²

Wadah musyawarah guru juga dapat menyusun juga mengevaluasi perkembangan kemajuan belajar peserta didik. Evaluasi kemajuan dilakukan secara berkala dan hasilnya digunakan untuk menyempurnakan rencana berikutnya. Kegiatan wadah guru yang dilakukan dengan intensif, dapat dijadikan sebagai wahana pengembangan diri guru untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan serta menambah pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang diajarkan.

Menjadikan Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru sebagai salah satu bentuk pengembangan kompetensi guru mengharuskan Kepala madrasah dan tim kurikulum secara rutin melakukan supervisi untuk menilai ketepatan tugas pokok dan fungsi kinerja guru berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu. Penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru sangat penting untuk mendukung kelancaran proses kegiatan belajar mengajar, memudahkan guru menjadi fasilitator dari materi yang disampaikan dan memudahkan siswa memahami materi pelajaran.

⁸¹ Al-Sayyid Muhammad Rasyid Ridha, *Tafsir Al-Quran Al -Hakim-Al Manar*, IV (Beirut : Dar al-Maarif, t.th.), h. 198.

⁸² Ahmad Mustafa al-Maraghy, *Tafsir Al-Maraghi*, IV (Kairo : Mustafa al-Babyal-Halaby wa Auladuh, 1962), h. 112.

Program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi juga diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan guru dalam bidang TIK. Saat ini penguasaan guru terhadap TIK menjadi salah satu bagian yang penting dari peningkatan kompetensi profesional guru, mengingat segala sesuatu telah banyak dipermudah dengan teknologi, termasuk dalam proses kegiatan belajar mengajar.

Mencermati pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan kinerja guru, hampir tiap waktu menjadi tantangan dan sekaligus peluang dalam praktik pelaksanaan tugasnya terutama dalam menghadapi perkembangan pembelajaran "*virtual learning*" yakni sistem pembelajaran jarak jauh yang bertujuan membuat pembelajaran menjadi efektif dan efisien dengan menggunakan bantuan internet. Sistem ini menawarkan kesempatan yang lebih menjanjikan bagi guru untuk melakukan kolaborasi, koneksi, dan akses terhadap informasi, visualisasi yang menarik dalam kegiatan pembelajaran.

Namun apabila guru tidak mampu mengimbangi perubahan global dalam pembelajaran ini dipastikan guru akan tereliminasi dengan sendirinya di era revolusi industri 4.0 sekarang. Terkait dengan pemanfaatan TIK ini, Rai Darmini dan Asrama Putra dalam Handayani dkk, menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi yang tepat dan didukung oleh keahlian anggota yang mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja individu yang bersangkutan.⁸³ Hasil penelitian Bonita Denita menemukan bahwa terdapat pengaruh Pemanfaatan TIK terhadap variabel Kinerja Guru. Nilai koefisien Pemanfaatan TIK pada *Output Path Coefficient* sebesar 0,268 yang berarti terdapat pengaruh positif sebesar 26,8% terhadap Kinerja Guru, sehingga semakin tinggi tingkat pemanfaatan TIK maka akan semakin

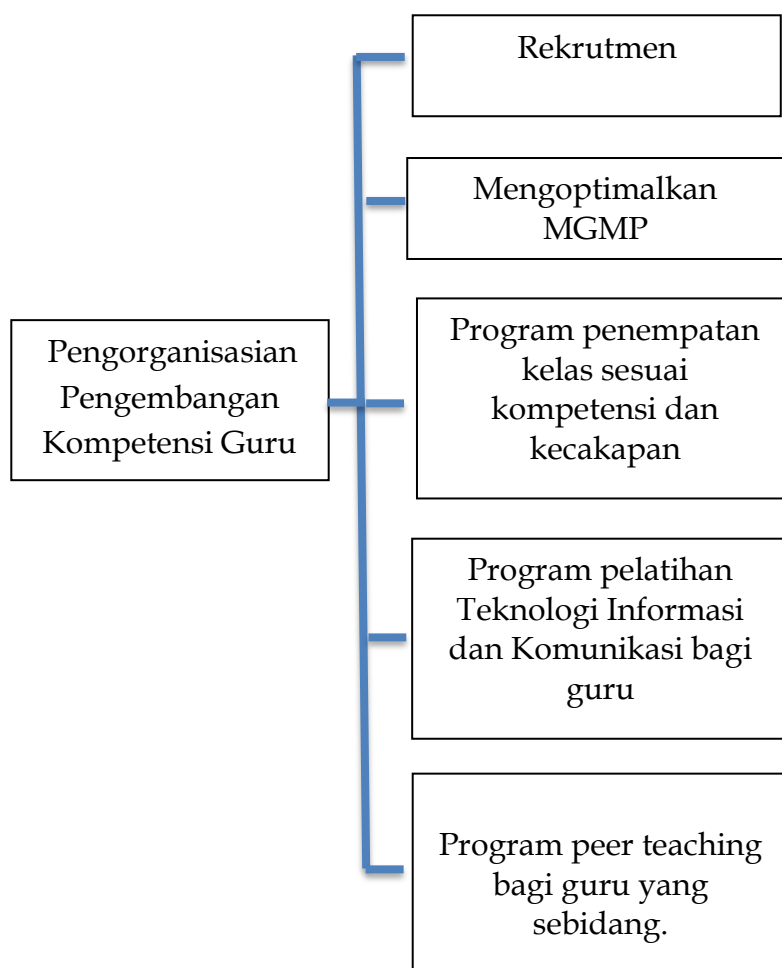
⁸³ Ratinan Handayani, dkk *Pengaruh penguasaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Cabang Manado*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 6 No. 2 Tahun 2018, h. 12.

baik pula kinerja guru yang terkait dengan penggunaan TIK dalam proses belajar mengajar di kelasnya.⁸⁴

Program *peer teaching* bagi guru yang sebidang dapat menjadi alternative bagi pengembangan kompetensi guru, hal ini mengingat Program *peer teaching* adalah program pelatihan belajar mengajar yang dilakukan guru sebidang, misalnya antar guru MIPA (guru Fisika, guru Kimia, guru Biologi). Program ini bertujuan mengevaluasi cara mengajar guru satu sama lain, saling bertukar ide pembuatan media mengajar termasuk juga menyeragamkan komponen-komponen penilaian dalam setiap materi pelajaran, agar guru tidak terjebak dalam subyektifitas penilaian. Dalam satu semester, program *peer teaching* bagi guru yang sebidang dilaksanakan selama 3-6 kali disesuaikan dengan kebutuhan guru. Meskipun program ini tidak diatur langsung oleh waka kurikulum, namun masing-masing koordinator guru bidang akan dimintai laporannya terhadap perkembangan program *peer teaching* ini saat workshop persiapan mengajar yang dilaksanakan setiap awal semester.

Berikut ini disajikan peta konsep temuan khusus penelitian terkait Pengorganisasian pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan sebagai berikut:

⁸⁴ Bonita Destiana. *Faktor Determinan Pemanfaatan TIK dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Gunung Kidul*. Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol 4, Nomor 3, November 2014, h.285-299.



3. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi paedagogik dan profesional guru melalui dua program, yakni *program pengembangan informal* dimana guru meningkatkan kompetensinya dengan mempelajari berbagai macam sumber buku untuk menambah pengetahuan, mengikuti berbagai macam pelatihan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Selanjutnya *program pengembangan formal* melalui mengikutsertakan guru dalam kegiatan yang terkait dengan pengembangan dirinya seperti kegiatan MGMP (dimana kegiatannya berupa pelatihan, seminar maupun

workshop yang bertujuan membekali wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terkait peserta didik, kemampuan dalam merencanakan proses pembelajaran, kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, dan Pemahaman guru dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa yang bertujuan mengkualitaskan kinerja guru di lingkungan madrasah.

Kegiatan pengembangan informal yang otoritas melekat pada diri guru dan formal dibawah otorisasi kepala madrasah sesungguhnya bagian dari kegiatan pengembangan diri guru dalam mengembangkan kompetensinya. Kegiatan pengembangan diri harus mengutamakan kebutuhan guru untuk pencapaian standar dan peningkatan kompetensi profesi, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan layanan pembelajaran. Kebutuhan tersebut mencakup kompetensi menyelidiki dan memahami konteks di tempat guru mengajar, penguasaan materi dan kurikulum, penguasaan metode pembelajaran, kompetensi melakukan evaluasi peserta didik dan pembelajaran, penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), atau pun kompetensi lain yang relevan.

Pengembangan diri adalah kegiatan yang dilakukan guru untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi profesi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yaitu agar mampu melaksanakan tugas pokok dan kewajiban dalam melaksanakan proses pembelajaran/pembimbingan, termasuk pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah.⁸⁵

Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Pemenneg PAN dan RB) No. 16 Tahun 2009 dalam Sutikno menegaskan bahwa kegiatan pengembangan diri dilakukan dengan 2 macam cara yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat), dan

⁸⁵ N. Priatna, N & T. Sukamto. *Pengembangan Profesi Guru*. (Bandung :Remaja Rosdakarya, 2013), h. 190.

kegiatan kolektif guru.⁸⁶ Diklat fungsional adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang bertujuan untuk mencapai standar kompetensi profesi dan meningkatkan keprofesian untuk memiliki kompetensi di atas standar dan dalam kurun waktu tertentu. Kegiatan ini dapat berupa kursus, pelatihan, penataran, maupun berbagai bentuk diklat yang lain. Guru dapat mengikuti kegiatan diklat fungsional atas dasar penugasan, baik oleh kepala sekolah/madrasah, atau institusi yang lain seperti Dinas Pendidikan, atau organisasi profesi seperti Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), atau karena inisiatif guru itu sendiri.

Adapun kegiatan kolektif guru adalah kegiatan dalam mengikuti pertemuan ilmiah atau kegiatan bersama yang bertujuan untuk mencapai standar atau di atas standar kompetensi profesi yang telah ditetapkan. Kegiatan kolektif guru tersebut meliputi:

1. Kegiatan lokakarya atau kegiatan kelompok guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), ataupun sejenisnya.
2. Pembahas atau peserta pada seminar, pertemuan ilmiah
3. Kegiatan kolektif lain yang sesuai dengan tugas dan kewajiban guru, seperti diklat fungsional, dan lain sebagainya.⁸⁷

Ada beberapa jenis bentuk kegiatan pengembangan diri yang dapat dilaksanakan oleh guru sebagaimana dikemukakan oleh Priatna & Sukamto⁸⁸ sebagai tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 9

⁸⁶ Agus Sutikno. *Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pengembangan Diri*. Prosiding "Profesionalisme Guru Abad XXI", Seminar Nasional IKA UNY Tahun 2018, h. 53.

⁸⁷ E. Mulyasa. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: Rosdakarya, 2013), h. 173.

⁸⁸ N. Priatna, N & T. Sukamto. *Pengembangan Profesi Guru*.....h. 191.

Macam dan Jenis Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

No	Macam PKB	Jenis Kegiatan
1	Pengembangan Diri	a. Diklat Fungsional b. Kegiatan Kolaktif Guru
2	Publikasi Ilmiah	a. Presentasi pada forum ilmiah b. Publikasi ilmiah atas hasil peneitian atau gagasan ilmu di bidang pendidikan formal c. Publikasi buku pelajaran, buku pengayaan, dan pedoman guru
3	Karya Inovatif	a. Menemukan teknologi tepat guna b. Menemukan/menciptakan karya seni c. Membuat/memodifikasi alat pelajaran /peraga /praktikum d. Mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya

Kegiatan pengembangan diri berdasarkan tabel diatas dapat dilaksanakan melalui langkah-langkah berikut:

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini, sekolah membuat analisa dan perencanaan terkait dengan diklat apa yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.
2. Menentukan tujuan pelatihan Tujuan ini berfungsi sebagai indikator untuk melihat keberhasilan suatu pelatihan
3. Program Pelatihan. Secara umum pelatihan atau pengembangan dapat dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* merupakan program pelatihan atau pengembangan yang dilakukan sambil bertugas dalam organisasi. *Off the job learning* adalah program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di luar tugas organisasi.
4. Evaluasi dan modifikasi pelatihan. Pelatihan yang baik memerlukan evaluasi sebagai *feedback* untuk pelatihan sebelumnya. Jika memang diperlukan, madrasah bisa melakukan modifikasi atas hasil evaluasi pelatihan. Dengan demikian, pelatihan-pelatihan yang diperuntukkan untuk guru sangat bermanfaat dalam peningkatan kinerja dan manajemen kinerja sendiri.⁸⁹

⁸⁹ Hanafi. *Manajemen*. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011), h. 56.

Wijaya menambahkan, bahwa jenis pendidikan dan pelatihan pengembangan kompetensi guru selain *In House Training* (IHT), juga dapat dilaksanakan melalui program magang, kemitraan sekolah, belajar jarak jauh, pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus, kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga lainnya, pembinaan internak kepala sekolah, pendidikan lanjut, diskusi masalah-masalah pendidikan, seminar, workshop, penelitian, penulisan buku/ bahan ajar, pembuatan modul pembelajaran dan pembuatan karya teknologi / karya seni.⁹⁰

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, maka Kepala Madrasah sebagai organisasi pendidikan dapat melakukan upaya peningkatan kompetensi guru melalui kegiatan pengembangan diri dengan langkah-langkah seperti tersebut di atas.

Pengembangan kompetensi guru juga dapat diwujudkan dengan sertifikasi. Sertifikasi guru merupakan salah satu cara dalam dunia pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas seorang guru, sehingga ke depan semua guru harus memiliki sertifikat sebagai lisensi atau izin mengajar. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dikemukakan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Sedangkan sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Berdasarkan pengertian tersebut, sertifikasi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan

⁹⁰ Candra Wijaya. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan: Isu-Isu Startegis Manajemen Pendidikan*. (Medan: Pusdikra Mitra Jaya, 2021), h. 145-148.

pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi.⁹¹

Dengan kata lain, sertifikasi guru adalah proses uji kompetensi yang dirancang untuk mengungkapkan penguasaan kompetensi seseorang sebagai landasan pemberian sertifikat pendidik. Guru yang dinyatakan lolos dan telah memiliki sertifikat profesi akan mendapatkan tunjangan finansial yang ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Sebuah kajian ditulis oleh Cahyana tentang pengembangan kompetensi profesional guru dalam menghadapi sertifikasi. Inti dari kajian tersebut adalah sertifikasi pendidik merupakan salah satu cara yang diterapkan pemerintah untuk meningkatkan kualitas guru melalui peningkatan kompetensi yang disertai pemberian tunjangan.⁹²

Memberi dukungan yang luas kepada guru yang memiliki keinginan untuk melanjutkan studi keilmuannya juga menjadi salah satu strategi pengembangan kompetensi disamping mengikutsertakan guru dalam berbagai kompetisi maupun study banding dan sebagainya.

Dalam Islam, pengembangan kepribadian mengacu pada upaya individu yang bertujuan untuk memaksimalkan sumber daya manusia agar lebih mengenali dan mengaktualisasikan diri untuk mencapai kualitas hidup yang lebih tinggi di dunia dan akhirat. Pengembangan diri adalah masalah kemanusiaan, dan sebagai seorang Muslim, pengembangan diri adalah bagian dari tujuan dakwah Islam untuk mencapai masyarakat Muslim yang lebih baik.

Pengembangan diri adalah amalan keagamaan yang bertujuan untuk mewujudkan pribadi muslim yang ideal dan contoh terbaik dari perilaku mulia. Kesempurnaan dan kemuliaan dicapai melalui penerapan prinsip-

⁹¹ Indah Susilowati, Himawan Arif Sutanto, dan Reni Daharti. *Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Dengan Pendekatan Analysis Hierarchy Process*. JEJAK Journal of Economics and Policy 6 (1) (2013), h. 80-92.

⁹² A. Cahyana. *Pengembangan Kompetensi Profesional Guru dalam Menghadapi Sertifikasi*, Jurnal Pendidik. dan Kebudayaan, Vol. 16, No. 1, Tahun 2018, h. 85.

prinsip pengembangan diri ilmiah dan ilahi berdasarkan teori psikologis dan pengetahuan Islam. Pengembangan diri adalah proses peningkatan kemampuan, potensi, kepribadian, dan kesejahteraan sosial emosional seseorang agar dapat terus berkembang dan berkembang. Terkait dengan hal ini Allah SWT berfirman dalam Surah Al Isra' Ayat 84 sebagai berikut:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِيهِ ۗ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: *Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.*⁹³

Berikut ini disajikan peta konsep temuan khusus penelitian terkait Pelaksanaan pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan sebagai berikut:

⁹³ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 290.



4. Pengawasan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan.

Pengawasan ditanggung jawabi oleh kepala madrasah yang dibantu wakil kepala madrasah bidang kurikulum dimana kegiatan pengawasan ini berupa monitoring secara langsung dan tidak langsung serta melalui supervisi klinis yang dikhususkan sebagai alat ukur evaluasi sebelum penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja berkelanjutan dilaksanakan.

Menurut Thoha dalam Burhanuddin, monitoring merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek yang ingin di monitoring.⁹⁴ Artinya monitoring digunakan untuk mengetahui keadaan sesuatu objek yang ingin dimonitoring. Purwanto menegaskan

⁹⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.1,

pula bahwa setiap kegiatan monitoring atau penilaian merupakan suatu proses yang sengaja direncanakan untuk memperoleh informasi atau data.⁹⁵ Artinya dengan mengadakan monitoring akan memperoleh informasi atau data yang diinginkan tentang objek yang dimaksud. Nurkencana dalam Imron juga berpendapat bahwa monitoring dilakukan berkenaan dengan proses kegiatan untuk mengawasi sesuatu.⁹⁶

Monitoring merupakan pengumpulan informasi yang dibutuhkan kepala madrasah untuk mencatat atau mengetahui apa yang terjadi tanpa mempertanyakan mengapa itu terjadi, mengevaluasi kemajuan pekerjaan pada bawahan secara individual maupun yang dibutuhkan sebagai perencanaan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan, sehingga dapat mempermudah pengembangan pelaksanaan yang terperinci.

Hasil monitoring berguna sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program disekolah, seperti program pembelajaran guru. Ada beberapa fungsi monitoring kepala madrasah yaitu sebagai berikut:

- a. Kegiatan monitoring diperlukan untuk memberikan input guna pengambilan keputusan dalam pelaksanaan suatu rencana kegiatan.
- b. Kegiatan monitoring diperlukan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi
- c. Kegiatan monitoring dimaksudkan untuk meningkatkan keberhasilan pelaksanaan program, misalnya bagaimana alokasi faktor produksi (input) dialokasikan secara efisien
- d. Kegiatan monitoring juga sekaligus dapat diarahkan untuk mengisiemasi tentang sampai seberapa jauh hambatan diatasi dan tujuan tercapai.⁹⁷

Monitoring di madrasah sering juga dipertukarkan maknanya dengan supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang (di madrasah biasanya dilakukan guru senior, kepala madrasah, dan pengawas) dalam mengembangkan

⁹⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), h. 3.

⁹⁶ Ali Imron. *Pembinaan Guru di Indonesia*. (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 223.

⁹⁷ *Ibid*, h.224.

situasi belajar mengajar di madrasah ke arah yang lebih baik. Supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pembelajaran pada semua tingkatan organisasi madrasah.⁹⁸

Supervisi pendidikan sebagai komponen bidang kependidikan dimaksudkan untuk membina pertumbuhan dan perkembangan guru agar semakin cakap dan kreatif dalam mengelola proses belajar mengajar yang lebih baik. Pengelolaan proses belajar mengajar dalam hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran sesuai dengan tuntutan dan harapan kurikulum. Untuk itu peningkatan kualitas belajar mengajar bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Oleh karenanya program supervisi perlu ditetapkan melalui perencanaan yang matang serta dituntut peran dan kompetensi supervisor dalam melaksanakan tugasnya.

Pada hakikatnya supervisi sebagaimana dikemukakan Frank. G. Dickey dalam Sahertian dan Frans Mataheru adalah program yang berencana untuk memperbaiki pembelajaran. Inti dari program supervisi adalah untuk memperbaiki hal belajar dan mengajar. Program ini dapat berhasil bila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan orang lain (guru dan petugas pendidikan lainnya).⁹⁹

Sebagai tenaga kependidikan, guru membutuhkan bantuan tenaga pengawas. Guru merupakan personel madrasah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal di mana dirinya tidak dapat memecahkan masalah secara menyeluruh tanpa mendapat bantuan dari pihak lainnya, terutama dari pengawas. Guru selalu berhadapan dengan situasi yang setiap saat berubah, seperti kurikulum, tuntutan masyarakat, pemenuhan kebutuhan hidupnya, dan lain sebagainya. Hal tersulit yang dihadapi guru adalah

⁹⁸ K. Wiles. *Supervision for Better School*. (New York: Prentice Hall, Inc, 1987), h. 5.

⁹⁹ Piet A. Sahertian & Frans Mataheru. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional, 1991), h. 18.

menghadapi perubahan tuntutan masyarakat, yaitu tuntutan terhadap perubahan yang cukup deras dari masyarakat sehingga membutuhkan perubahan kurikulum. Dengan situasi itu, adakalanya guru tidak siap menghadapi seorang diri tanpa ada bantuan dari pihak lainnya.

Situasi itu tidak kondusif bagi pelaksanaan tugas guru, ditambah lagi karena sistem pembinaan guru maupun oleh karena faktor pribadi guru itu sendiri. Namun demikian, dalam proses pembelajaran yang mereka lakukan, permasalahan yang dihadapi guru-guru lebih banyak berada pada diri mereka sendiri. Dalam konteks inilah pengawas bertugas memberikan layanan kepada tenaga kependidikan, relevan dan sangat dibutuhkan. Pengawas merupakan salah satu komponen yang memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pengawas (supervisor) akan menumbuhkan semangat dan motivasi kerja guru dengan cara memperbaiki segala jenis dan bentuk kekurangannya dalam proses belajar mengajar. Proses bantuan itu dapat dilakukan secara langsung kepada guru itu sendiri, maupun secara tidak langsung melalui kepala madrasah.

Tugas terpenting pengawas adalah memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Bila terjadi sesuatu yang timbul atau mencuat ke permukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar-mengajar, maka kehadiran pengawas bersifat fungsional untuk melakukan perbaikan. Oleh karena itu, pemberdayaan dan peningkatan kompetensi kepala madrasah maupun pengawas dalam kegiatan kepengawasan diperlukan untuk meningkatkan fungsinya sebagai motivator, fasilitator dan sekaligus katalisator pengajaran.

Kegiatan monitoring dan supervisi yang dititik beratkan pada perbaikan kualitas belajar mengajar (Pembelajaran) juga sangat tergantung pencapaian keberhasilannya dengan lingkungan madrasah. Oleh karena itu supervisor terlebih dahulu melakukan tugas supervisi terhadap kondisi lingkungan madrasah yang menjadi sasaran supervisi.

Dalam kaitan ini Suharsimi Arikunto menawarkan dua tahapan penting, yakni :

- a. Supervisor harus secara aktif melibatkan diri bersama kepala sekolah di dalam mengembangkan iklim sekolah yang kondusif
- b. Supervisor harus melibatkan diri dengan guru-guru dalam menyiapkan dirinya untuk disupervisi.¹⁰⁰

Kedua tahapan tersebut perlu mendapat perhatian karena tujuan kegiatan supervisi pada hakikatnya bukan pada individu guru yang disupervisi saja melainkan meningkatkan efektifitas pembelajaran dalam rangka meningkatkan kualitas belajar peserta didik. Dengan demikian sasaran supervisi diarahkan pada upaya peningkatan kualitas mengajajar melalui siklus yang sistematis yang dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan, pengamatan serta analisa yang intensif dan cermat terhadap penampilan guru guna mengadakan perbaikan dengan cara yang rasional. Secara reil peranan supervisor dalam upaya meningkatkan kualitas belajar mengajar sebagaimana dikemukakan Subari terlihat dalam aktifitas memberikan bantuan kepada guru dalam hal-hal sebagai berikut :1) Membuat persiapan mengajar; 2) Menerapkan metodologi pembelajaran; 3) Menggunakan alat peraga; 4) Mengatasi emosional problem; 5) Menciptakan dan menegakkan disiplin madrasah; dan 6) Mengevaluasi hasil belajar peserta didik.¹⁰¹

Sebagai pengembang tugas khusus di bidang pendidikan, terutama dalam kaitan peningkatan kualitas belajar mengajar, keberhasilannya dapat diukur sejauhmana peranannya dalam memberikan *support* dan bantuan kepada guru serta tenaga kependidikan lainnya di sekolah yang bersangkutan. Sebaliknya supervisor yang tidak memiliki kompetensi sebagaimana dijelaskan terdahulu, jelas tidak dapat berbuat banyak,

¹⁰⁰ Suharsimi Arikunto. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990), h. 172.

¹⁰¹ Subari. *Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara,1992), h.47.

kehadirannya disekolah tidak banyak berperan dalam upaya perbaikan kualitas pembelajaran.

Kaitan dengan hal tersebut Seno menyatakan bahwa peranan supervisor meliputi memberikan support, membantu dan mengikut sertakan. Peranan supervisor ini akan mampu menciptakan situasi sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas mengembangkan potensi serta daya kreasinya dengan penuh tanggung jawab.¹⁰² Suasana sedemikian ini hanya dapat tercipta jika kepemimpinan supervisor bercorak demokratis, bukan birokrat-otokratis atau *laissez faire*.

Dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa kegiatan monitoring dan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah maupun pengawas dimaksudkan untuk melihat keberlanjutan dan keberhasilan pelaksanaan program supervisi yang telah dibuat. Sehingga dari hasil monitoring ini selanjutnya dapat dijadikan sebagai *feedback* dalam upaya perbaikan ke depannya. Keberhasilan monitoring maupun supervisi dapat diukur pada sejauhmana kemampuan supervisor memainkan peranannya sesuai dengan fungsi dan tugas diembannya, hal mana tergantung pada tingkat pengetahuan, pemahaman dan keterampilan serta kemampuan melaksanakan tugas baik dalam pembinaan guru maupun tenaga kependidikan lainnya dan pada akhirnya mengarah pada peningkatan kualitas belajar peserta didik

Sejurus dengan pandangan diatas, temuan penelitian Sobri menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor, yaitu meningkatkan keberhasilan seluruh program pembelajaran sekolah dengan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas.¹⁰³ Teknik supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah

¹⁰² Winarno Hami Seno. *Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdikbud,1986), h.5.

¹⁰³ A.Y. Sobri. *Peran Kepala Sekolah dan Teknik yang digunakan Dalam Supervisi Pendidikan*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Volume 23, Nomor 3, Maret 2011,h. 251-263.

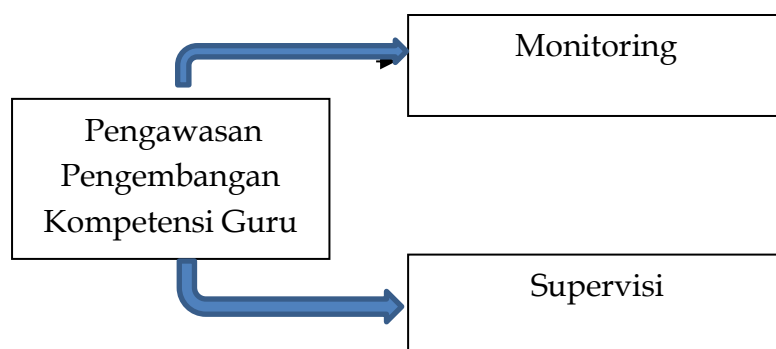
yaitu kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, pelatihan, dan penataran. Sejalan dengan hal ini, Sion dan Soan yang menemukan adanya hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,496. Selain ditemukan adanya hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan performansi mengajar guru, berdasarkan hasil analisis juga diketahui bahwa terdapat pengaruh diantara kedua variabel tersebut penelitian ditemukan bahwa kenaikan nilai performansi dapat diprediksi, yaitu apabila terjadi kenaikan/peningkatan satu unit pada keterampilan manajerial kepala sekolah, maka akan diikuti dengan kenaikan/peningkatan sebesar 0,817 pada performansi mengajar guru.¹⁰⁴ Pandangan ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Gibson, dkk yang menyimpulkan bahwa jika kepala sekolah melaksanakan tugas-tugas manajerial dan kepemimpinan secara efektif, maka akan mendorong guru-guru memberikan kontribusi yang nyata dalam merealisasi visi dan misi sekolah.¹⁰⁵

Kedudukan pengawas sangat strategis dan akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan. Pengawas bersifat fungsional dan bertanggung jawab terhadap terjadinya proses pembelajaran, pendidikan dan bimbingan di lingkungan persekolahan pada berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Fungsinya yang cukup strategis itu akan dapat meningkatkan proses pembelajaran dan bimbingan yang dilakukan oleh guru sehingga proses pendidikan akan berlangsung secara efektif dan efisien.

¹⁰⁴ H. Sion. *Hubungan antara Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru dengan Performansi Mengajar Guru SDN di Daerah Terpencil*. Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) Universitas Negeri Malang Jilid 13, Nomor 1 Februari 2006, h. 51-55. Lihat juga H. Sion, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen, Daya tahan Stres kerja, Kepuasan Kerja dan Performansi mengajar Guru di Kabupaten Gunung Mas Kalimantan Tengah*. Jurnal Ilmu Pendidikan Univ. Negeri Malang Jilid15 Nomor 2 Juni 2008, h.111-119.

¹⁰⁵ Gibson, dkk. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* (Edisi Keempat) Alih Bahasa: Wahid, DJ. (Jakarta: Erlangga, 1864), h. 124.

Berikut ini disajikan peta konsep temuan khusus penelitian terkait Pengawasan pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan sebagai berikut:



D. Keterbatasan Penelitian

Sebagai manusia yang tak luput dari sifat silap dan lupa serta memiliki kekurangan, menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya :

1. Instrumen yang dirancang dan disusun mungkin belum sempurna seperti apa yang diharapkan untuk dapat menjawab seluruh permasalahan dalam penelitian ini.
2. Keterbatasan pengetahuan, tenaga, waktu dan biaya juga merupakan faktor yang turut mempengaruhi tidak optimalnya pelaksanaan penelitian sehingga belum dapat mengungkap secara mendalam, utuh dan menyeluruh tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan.
3. Keterbatasan penelitian yang berasal dari responden, dimungkinkan tidak memberikan tanggapan atau jawaban sebagaimana yang diharapkan, dan kemungkinan terjadi bias dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan pengembangan kompetensi paedagogik maupun professional guru tertuang dalam rencana strategis, rencana operasional dan rencana kegiatan, dimana kegiatan pengembangannya berupa kegiatan workshop kurikulum, pelatihan pembuatan RPP, pelatihan pembuatan media pembelajaran, workshop penelitian tindakan kelas, melaksanakan pemantauan, supervisi, dan evaluasi terhadap guru dalam pembelajaran yang dilaksanakan secara terprogram dan berkelanjutan dengan melibatkan seluruh komponen madrasah.
2. Pengorganisasian pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru bermula dengan membuat ketentuan saat rekrutmen guru; mengoptimalkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Program penempatan kelas sesuai kompetensi dan kecakapan yang dimiliki guru, Program pelatihan Teknologi Informasi dan Komunikasi bagi guru, serta Program peer teaching bagi guru yang sebidang.
3. Pelaksanaan pengembangan kompetensi paedagogik dan profesional guru melalui dua program, yakni *program pengembangan informal* dimana guru meningkatkan kompetensinya dengan mempelajari berbagai macam sumber buku untuk menambah pengetahuan, mengikuti berbagai macam pelatihan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Selanjutnya *program pengembangan formal* melalui mengikutsertakan guru dalam kegiatan yang terkait dengan pengembangan dirinya seperti kegiatan MGMP (dimana kegiatannya berupa pelatihan, seminar maupun workshop yang

bertujuan membekali wawasan dan landasan kependidikan, pemahaman terkait peserta didik, kemampuan dalam merencanakan proses pembelajaran, kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran, dan Pemahaman guru dalam melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa yang bertujuan mengkualitaskan kinerja guru di lingkungan madrasah.

4. Pengawasan ditanggung jawabi oleh kepala madrasah yang dibantu wakil kepala madrasah bidang kurikulum dimana kegiatan pengawasan ini berupa monitoring secara langsung dan tidak langsung serta melalui supervisi klinis yang dikhususkan sebagai alat ukur evaluasi sebelum penilaian kinerja guru dan penilaian kinerja berkelanjutan dilaksanakan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian di atas maka dalam kaitannya dengan manajemen pengembangan kompetensi paedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan disarankan:

1. Yayasan Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan hendaknya terus memberikan perhatian dan dukungan dana terhadap pengembangan madrasah maupun guru guna mewujudkan lembaga pendidikan yang maju dan berkualitas pada masa-masa yang akan datang.
2. Kepala Madrasah tidak lagi membuat perencanaan hanya sebatas draf dan bersifat kondisional dan melihat kebutuhan dan anggaran, akan tetapi benar-benar harus direncanakan secara pasti dan benar dalam Rencana Strategis maupun Rencana Operasional Madrasah secara sustanabel dan berdasarkan prioritas.

3. Guru Madrasah Aliyah untuk terus menerus meningkatkan kemampuan kompetensinya dari waktu ke waktu, hal ini mengingat guru merupakan garda terdepan bagi peningkatan kualitas pendidikan dan kualitas sumberdaya peserta didik guna mewujudkan generasi emas dan generasi Islam yang gemilang pada masa yang akan datang.
4. Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian, maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adidevi, (<http://adidevi69.wordpress.com/2013/06/08/konsep-peran-menurut-beberapa-ahli/>) di akses tanggal 09 Desember 2013.
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. dan H. Murlis, 2003. *Reward Management*, Jakarta: Gramedia.
- Armstrong, Michael. 2003. *Managing People, A Practical Guide for Line Managers*. Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas, Jakarta : Gramedia.
- Ayu Primadevi, Sekar. 2019. *Rekrutmen Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Kompetensi Profesionalisme Guru*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan/Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Negeri Yogyakarta.
- Azizudin. 2009. *Strategi Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Artikel Wordpress.
- Uno, Hamzah B. 2008. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, Ibrahim. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung : Refika Aditama.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bell, L., & Rhodes, C. 2002. *The Skills of Primary School Management*. London: Routledge.
- Buchori, M. 1982. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Jemars.

- Budi, M. Hanif Satria. 2018. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Kepribadian dan Leadership Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMAN 3 Malang dan MAN 1 Ngawi)*. Jurnal Dirasah, Volume 1, Nomor 1, Februari.
- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Cahyana, A. 2018. *Pengembangan Kompetensi Profesional Guru dalam Menghadapi Sertifikasi*, Jurnal Pendidik. dan Kebudayaan, Vol. 16, No. 1.
- Cetro, Samuel C. 1994. *Modern Management*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall.
- Chang, Richard Y. 1999. *Sukses Melalui Kerjasama Tim*, Terjemahan Ramelan, Jakarta : Lembaga Manajemen PPM dan Pustaka Birowo Pressindo.
- Conyers & Hills. 1994. *Creative Human Resource Planning and Applications : A Strategic Approach*. New York: Prectice Hall, Inc.
- Daft, Richard L and Dorothy Marcic, 2009. *Understanding of Management*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Dalimunthe, Ritha F. 2003. *Keterkaitan antara Penelitian Manajemen dengan Pendidikan dan Pengembangan Ilmu Manajemen*. Medan: Universitas Sumatra Utara.
- Danim, Sudarwan dan Khairil. 2012. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Danim, Sudarwan dkk. 2012. *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Pusat Pengembangan Profesi Pendidik Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Karya Tulis Inovatif Sebuah Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Departemen Agama RI, 2005. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Jumanatul Ali-ART.
- Depdiknas 2003. Data UNESCO.

- Destiana. Bonita, 2014. *Faktor Determinan Pemanfaatan TIK dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Gunung Kidul*. Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol 4, Nomor 3, November.
- Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah. 2005. *Buku Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Edupost.ID, R. (2016, Agustus 20). Kompetensi Guru Indonesia Masih Memprihatinkan. Diakses Pada Tanggal 4 Desember 2020, dari <http://edupost.id/berita-pendidikan/kompetensi-guru-indonesia-masih-memprihatinkan/>.
- Elbanna, Said, 2009. *Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work*, Journal of Strategy and Management, Volume 2, Issu: :2.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fatah, Ahmad Yasin. 2011. *Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah (Studi Kasus Di Min Malang I)*. Jurnal El-Qudwah - Volume 1 Nomor 5, Edisi April.
- Gibson, dkk. 1994. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* (Edisi Keempat) Alih Bahasa: Wahid, DJ. (akarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hami Seno, Winarno. 1986. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdikbud.
- Hanafi. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Handayani, Ratinan dkk, 2018. *Pengaruh penguasaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Cabang Manado*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 6 No. 2.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hartiningtyas, Lativa Purnomo & Hakkun Elmunsyah. 2016. *Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Dan Profesional Guru SMK Melalui Pemberdayaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)*, Seminar nasional Pendidikan (SNP).
- Hasanah, Aan. 2012. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hasanah, Nur. 2015. *Dampak Kompetensi Profesional Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga*, INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Vol. 9, No. 2, Desember.
- Hasanah, Nur. 2015. *Dampak Kompetensi Profesional Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga*. Inferensi, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Vol. 9, No. 2, Desember.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan* Jakarta: Masagung.
- Hayes, Nicky. 1997. *Successful Team Management*, London: International Thomson, Business Press.
- Hervey, Donald F. and Donald R. Brown. 1992. *An Experiential Approach to Organization Development*, Fourth Edition, New Jersey : Prentice Hall.
- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya. 2017. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI.
- Holt, David H. 1993. *Management: Principles and Practices*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall.
- http : // www. Bham, Wednet. Edu/ mod 8 Team, htm. *7 Essential Skills For Team Work*. October 11, 1996, Revised 3/3/99.
- <http://re-searchengines.com/art05-14.html>, diunduh pada tanggal 3 Juni 2021.
- (<http://mitrakuliah.blogspot.com/2009/06/upaya-dan-strategi-peningkatan-mutu.html>)

- Huberman, A.M. & Miles, M.B. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research*, New Delhi: Sage Publications.
- Ihsan, Muhammad Juni 2009, (<http://www.ruangihsan.net/pangertian-dan-pentingnya-fungsi.html>).
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- James L. Gibson dkk, 1997. *Management*, Terjemahan Zuhad Ichyudin, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- James, Gibson L.. 1988. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Kamp Di, 1996. *Sharpen Team Your Skill in People Skill*, England : Mc. Graw-Hill Publishing Company.
- Kamus kamu, (<https://kamuskamu.wordpress.com/2013/05/02/inggarso-sung-tulodo-ing-madyo-mangun-karso-tut-wuri-handayani/>) di akses tanggal 16 Mei 2015. Pukul 10.00 WIB.
- Kargar, Javad dan John A. Parnell, 1996. *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms : An Empirical Investigation*, Journal of Business Strategies 13, No.1.
- Kartilawati dan Mawaddatan Warohmah, 2014. *Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Di Era Teknologi Informasi dan Komunikasi*, Jurnal Ta'dib, Vol. XIX, No. 01, Palembang: SDN 28.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Pedoman Kegiatan Pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB) dan Angka Kreditnya*, Buku 4. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Kempa, Rudolf. 2009. Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon, *Disertasi*. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Kooznt, Harold and Heinz Weihrich, 1993. *Manangement: A Global Perspective* . Mc Graw-Hill, Inc.

- Kreitner, Robert. 1997. *Management*. (New Delhi: AITBS Publisher and Distributors).
- Kunandar. 2011. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kunandar. 2010. *Guru Profesional (Implementasi Kurikulum KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru)*. Jakarta: Rajawali Press.
- L. Moutinho, dan P. A. Phillips, 2002. *The Impact of Strategic Planning on The Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches : A Neural Network Analysis*, International Journal of Bank Marketing, Volume 20, Iss : 3.
- Lensiana, 2019. *Pengaruh Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Mutu Lulusan SD Negeri Rayon IV Kecamatan Ilir Barat I Palembang*, Palembang : STISIPOL Candradimuka.
- Lincoln, Y.S and Guba, E.G. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication.
- Mahmud, 2012. *Antropologi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Manullang, M. 1983. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X.
- Manullang. M. 2004. *Management Personalia*. Jakarta: Gajah Mada University Press.
- Marno dan Triyo Supriyatno, 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Maupula, Petrus. 2010. *Hubungan Antara Perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Sekolah, Profesionalisme Guru, Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru pada SD Negeri Kota Kupang, Disertasi*. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Mondy, R.W. and Premaux, S. R 1995. *Management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Muhaimin, dkk. 2011. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Muhtar dan Erna Widodo, 2000. *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*. Yogyakarta: Avyrouz.
- Mulyasa, E. & Mukhlis. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2010. *Penelitian Tindakan Sekolah Meningkatkan Produktivitas Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E, 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: Rosdakarya.
- Musfah, Jejen dan Sri Purwanti. 2017. *Program Pengembangan Kompetensi Pedagogik guru di SMK Islamiyah Ciputat*. International Journal Education Research UIN Sulthan Thaha saefuddin Jambi, 2, (2).
- N. Priatna, N & T. Sukamto. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. (Bandung :Remaja Rosdakarya.
- Najib, Khotim Hanifudin dan Pardjono. 2019. *Manajemen Pengembangan Guru Untuk Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri Pilot Project Yogyakarta*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 7, No 1, April.
- Najib, Khotim Hanifuin dan Pardjono. 2019. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru Untuk Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri Pilot Project Yogyakarta*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Volume 7, Nomor 1.
- Nawawi, Hadari. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen personalia: (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurjanah, Siti. *Kompetensi Profesional Guru*, dalam lycheangga. blogspot.com diakses pada hari Sabtu, 7 Januari 2017.

- O, Isaiah Ughboro, Kofi Obeng dan Ora Spann, 2011. *Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organization*, Administration and Society Journal, Volume 43, No 1.
- Pat, William. 2004. *The Magic of Team Work*, Terjemahan Bambang Sucipto, Jakarta : Grasindo.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permadi, D & D. Arifin. 2013. *Panduan Menjadi Guru Profesional: Reformasi Motivasi dan Sikap Guru dalam Mengajar*. Bandung: Nuansa Aulia.
- Plenert, Gerhard. 1999. *World Class Manager*, Alih bahasa Hari Suminto, Batam Centre : Interaksara.
- Poster, Cyril. 2005. *Restructuring: The Key to Effective School Management*, London and New York: Routledge.
- Pransa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Primora, Kesya. (<http://kesha.blog.fisip.uns.ac.id/2011/05/08/6/>), di akses tanggal 09 Desember 2013.
- Pudjadi, Tri, Kristianto dan Andre Tommy, 2007. *Analisis Untuk Perencanaan Strategi Sistem dan Teknologi Informasi Pada PT. Ritrans Cargo*, Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi.
- Purnamawati, Wati dan Awang Kustiawan. 2018. *Implementasi Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Peserta didik*. Indonesian Journal of Education Management and Administration Review, Volume 2 Number 2, Desember.
- Purwanto, Ngalim. 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Raharjo, Mudjia. *Pengembangan Profesionalisme Guru* <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/artike1/136.html?task=view>, 2010, h.39.
- Rajasa, Sutan. 2002. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Karya Utama.
- Ramayulis, 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.

- Risdiany, Hani dan Yusuf Tri Herlambang. 2021. *Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3, Nomor 3.
- Robbins, S.P. 1984. *Management: Concepts and Practices*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Robbins, S.P. dan Mary Coulter.2010. *Manajemen*, Edisi: 10, Jakarta: Erlangga.
- Robbins, SP, Timothy A. Judge, 2009. *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education International Prentice Hall.
- Robbins, SP. 201. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhalindo.
- Rohmat, 2010. *Kepemimpinan Pendidikan; Strategi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Cahaya Ilmu.
- ¹Rusniati dan Ahsanul Haq, 2014. *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*, Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No.2, Nopember.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Untuk Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sahertian, Pit A. & Frans Mataheru. 1991. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Saiful, Adi. *Kompetensi yang Harus Dimiliki Seorang Guru.*, www.SaifulAdi.wordpress.com, 6 Januari 2017.
- Salim, Sardi. *Upaya Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Kejuruan*. Prosiding Pedagogika FIP Universitas Negeri Gorontalo, (2014). Diakses pada 4 Pebruari 2021.
- Sanjaya, Wina. 2008. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: Refika Aditama.
- Saud, Udin Saefudin. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.

- Schermerhorn, Jhon R. 1996. *Management, Fifth Edition*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Sistem Informasi Untuk Mengambil Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sion, H. 2006. *Hubungan antara Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru dengan Performansi Mengajar Guru SDN di Daerah Terpencil*. Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) Universitas Negeri Malang Jilid 13, Nomor 1 Februari.
- Sion, H. 2008. *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen, Daya tahan Stres kerja, Kepuasan Kerja dan Performansi mengajar Guru di Kabupaten Gunung Mas Kalimantan Tengah*. Jurnal Ilmu Pendidikan Univ. Negeri Malang Jilid15 Nomor 2 Juni.
- Sobri, A.Y. 2011. *Peran Kepala Sekolah dan Teknik yang digunakan Dalam Supervisi Pendidikan*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Volume 23, Nomor 3, Maret 2011, h. 251-263.
- Steers, Richard M. Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday. 1985. *Managing Effective Organization: An Introduction*. (Massachussets: Kent Publishing Company).
- Stonner, James A. F. 2003. *Manajemen*, Jakarta: Gramedia Group.
- Subari. 1992. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarman, Made, 2003. *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)*, TEMA, Volume IV, Nomor 1.
- Suderadjat, Hari. 2004. *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pembaharuan Pendidikan dalam Undang-undang Sisdiknas 2003*. Bandung: Cipta Cekas Grafika.
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sulastrri, Happy Fitria dan Alfroki Martha. 2020. *Kompetensi Profesional Guru Dalam Meningkatkan Mutu*. Journal of Education Research, 1(3).
- Sulistiyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras.
- Susilowati, Indah, Himawan Arif Sutanto, dan Reni Daharti. 2013. *Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Dengan Pendekatan Analysis Hierarchy Process*. JEJAK Journal of Economics and Policy 6 (1).
- Sutikno, Agus, 2018. *Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pengembangan Diri*. Prosiding "Profesionalisme Guru Abad XXI", Seminar Nasional IKA UNY.
- Sutikno, Agus. 2018. *Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pengembangan Diri*. Prosiding "Profesionalisme Guru Abad XXI", Seminar Nasional IKA UNY.
- Syafaruddin dan Nurmawati, 2011. *Pengelolaan Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syafaruddin, 2015. *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sain dan Islam*, Medan: Perdana Publishing.
- Syakir, M.J. & P. Pardjono. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi kerja, dan Budaya organisasi Terhadap Kompetensi Guru SMA*. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 3(2).
- Tanthowi, Jawahir. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* Jakarta: Pustaka al-Husna.
- Terry, George R. & Leslie W Rue. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. 2012. *Kaleidoskop Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kompas.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Yogyakarta : Andi.
- Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Bandung: Citra Umbara.

- Uno, Hamzah B. 2008. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Usa,La Ode. 2008. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru, dan Komitmen Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau, *Disertasi*. Malang : PPS Universitas Negeri Malang.
- Utami, Dwi, 2016. *Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Kualitas Pendidik di Sekolah Dasar Ta'amirul Islam* (Surakarta. Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Uzer Usman, M.Uzer. 2008. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Warsiyah. 2016. *Manajemen Mutu Dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Sragen)*. Wahana Akademika, Volume 3 Nomor 1, April.
- Weber, Clarence A. 1954. *Personal Problem of Scool Administrative*, New York: Mc. Graw-Hill Book Company, Inc.
- Wehrich, Heinz dan Harold Koontz. 1995. *Management : A Global Perspective*, New York : Mc Graw-Hill Inc.
- Widayati, Sri, dkk. 2002. *Reformasi Pendidikan*. Jakarta : Grasindo.
- Wijaya, Candra dan Muhammad Rifa'I, 2016. *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Medan: Perdana Publishing.
- Wijaya, Candra. 2021. *Kapita Selektu Manajemen Pendidikan: Isu-Isu Startegis Manajemen Pendidikan*. (Medan: Pusdikra Mitra Jaya.
- Wijaya, Cecep dan A. Tabrani Rusyan. 1992. *Kemampuan Dasar Karyawan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1992.
- Wiles., K. 1987. *Supervision for Better School*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Winardi, 1990. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Sinar Baru.

Winarno Surakhmad, Surakhmad. 2009. *Pendidikan Nasional: Strategi dan Tragedi*. Jakarta: Kompas.